الكتاب العربي السعودي ١١٦

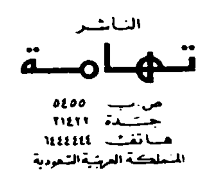
الدكتور أسامة عبد الرحمن

عفواً.. أيها النفط

مقالات في التنمية

الطبعة الأولى
١٤٠٨هـ - ١٩٨٧م
جدة: المملكة العربية السعودية


بسم الله الرحمن الرحيم


الناشر
تهامة
ص.ب ٥٤٥٥
جدة ٢١٤٢٢
هاتف ٦٤٤٤٤٤٤
المملكة العربية السعودية




طبع بدار العلم للطباعة والنشر

ص ب ٤٧٩٧ ـ جدة ٢١٤١٢ ـ تليفون ٦٧١٢١٠٠

عفواً .. أيّها النفط

مقالات في التنمية



تقديـــم

يضم هذا الكتـاب عددا متنـاثـرا من المقـالات يجمعهـا إطار التنمية بمفهومه الواسع . والتنمية بهذا المفهوم مطمح لأقطار المنطقة ولأقطار الوطن العـربى وكـل دول العـالم الثـالث التى تواجـه العـديد من الصعـاب والتحـديات . ومواجهة الصعاب والتحديات تحتاج إلى إرادة جادة ووعى مجتمعى ووسائل فعالة وكفوءة لتحقيق الاهداف المنشودة . وهناك العديد من القضايا التى ينبغى تقصيها وتحليلها والبحث عن الحلول المناسبة لها . وإن جاء تناول بعض القضايا بأسلوب مبسط فالهدف منه المساهمة فى التوعية المجتمعية إذ هى ركيزة أساسية من الركائز التى لا يمكن لأى محاولة جادة نحو التنمية اغفالها . والتنمية فى أقطار المنطقة يلعب النفط فيها دورا محوريا تكاد تلتقى عنده كل المحاور ولكن النفط لا يمكن أن يظل له هذا الدور المحورى بهذه الصورة ومن هنا يأتى هدف تنويع مصادر الدخل من بين أهم أهداف التنمية المنشودة فى هذه الأقطار . ولقد تبين مدى خضوع النفط للعـوامـل الخـارجية والتقلبات والضغوط والاطماع . ولقد يبدو أن بعض القضايا ليست ذات صلة مباشرة بالتنمية ولكنها ذات صلة وان تكن غير مباشرة لأن مفهوم التنمية أوسع بكثير من مفهومه السائد ولهذا فإن القضايا الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والادارية وغيرها تدخل فى مفهوم التنمية بإطارها الواسع . وعفوا أيها النفط ان استطاع هذا الجيل أن يجعلك مجرد مصدر للدخل بين مصادر وستشكر الأجيال القادمة هذا الجيل ان استطاع .

أسـامة عبدالرحمـن



المحتويات

الموضـوع	رقـم الصفحـة
١ ـ الشعور بالانتماء .	١٣
٢ ـ وجهة نظـر .	١٧
٣ ـ تخطيط بلا وزارة .	١٩
٤ ـ استراتيجية دعائية .	٢٣
٥ ـ معرض للتقدم الفنى .	٢٥
٦ ـ مدى ولاء الموظفين للشركة .	٢٧
٧ ـ الانتقـاء قضـية .	٢٩
٨ ـ أول جلسة لمجلس الادارة .	٣١
٩ ـ الحكمة من سد الذرائع إداريا .	٣٥
١٠ ـ المحسـوبيـة النظيـفة .	٣٩
١١ ـ منـاورة ضـد النفط .	٤١
١٢ ـ هل هناك قطاع خاص؟	٤٣
١٣ ـ مفهوم الشركة القابضة .	٤٥
١٤ ـ يا أيـها النفط .	٤٨
١٥ ـ العـودة المفروضة .	٥١
١٦ ـ اليابان ليست نموذجا .	٥٣
١٧ ـ المعاناة الاقتصادية .	٥٥
١٨ ـ الضجة حول التضخم الوظيفي .	٥٧
١٩ ـ التنمية : هل أصبحت هما ولو لقلة؟	٥٩
٢٠ ـ أحـدث تقـرير .	٦٢
٢١ ـ عـرب بـلا نفط .	٦٥
٢٢ ـ مفهوم الشركة المساهمة .	٦٧
٢٣ ـ نيجيريا والنفط والميزانية .	٧٠
٢٤ ـ هل هى شـركـة؟	٧٢

الموضوع	رقم الصفحة
٢٥ ـ معضلة المورد الواحد .	٧٤
٢٦ ـ لكل حصان كبوة .	٧٦
٢٧ ـ حديث عن اليابان .	٧٩
٢٨ ـ مكافحة التلوث .	٨١
٢٩ ـ والهزة النفطية لها ايجابياتها .	٨٤
٣٠ ـ الاستراتيجية الصامتة .	٨٦
٣١ ـ قضية . . وجنة .	٨٩
٣٢ ـ البطالة غير المرفهة .	٩١
٣٣ ـ الادارة بالمأزق .	٩٤
٣٤ ـ قصة إدارية فريدة .	٩٦
٣٥ ـ السوق السوداء .	٩٩
٣٦ ـ موازنة العجز .	١٠٢
٣٧ ـ استراتيجية جديدة .	١٠٥
٣٨ ـ الوضع غير الطبيعي .	١٠٨
٣٩ ـ تقلص الايرادات النفطية .	١١٠

الشعور بالانتماء

قام رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات الافريقية بزيارة الى شركة أخرى فى العالم المتقدم . . ووجد أن تعامل أعضاء مجلس إدارتها وكذلك رئيس المجلس . . مع منسوبى الشركة تعامل فيه الكثير من التواضع . . ولفت نظره أن أى فرد من منسوبى الشركة بامكانه أن يتناقش مع رئيس مجلس الادارة . . أو أى عضو من أعضاء مجلس ادارتها مناقشة صريحة . . وأن يبدى وجهة نظره ولو كانت متعارضة تماما مع وجهات نظرهم . . كما لفت نظره أن منسوبى الشركة . . يشعرون بانتماء قوى للشركة . . ويفتخرون بذلك الانتماء وأنهم يبذلون كل ما فى وسعهم لصالح الشركة . . وأن تفانيهم فى العمل واخلاصهم فى أدائه على المستوى المطلوب كبير . . وأجهد رئيس مجلس إدارة الشركة الذي يقوم بزيارة هذه الشركة ذهنه فى تقصى السبب وراء كل ذلك . . وكان فى صحبته بعض المستشارين . . اللذين لفت أنظارهم . . ما لفت نظره . . وفاتحهم فى الموضوع . . غير أنه كان هو المتحدث الوحيد ولم يتح الفرصة لأى منهم للمشاركة فى الحديث . . وأوضح لهم أن السبب الرئيسى هو أن هذه الشركة . . تتبع منهجا لن يكون فى صالحها على المدى الطويل . . كما أن مثل هذا التعامل ربما أفسح المجال لعدد من الموظفين للمطالبة بمطالب أخرى . . لا تقف عند حدود هذا النمط من التعامل . . ولا تقف كذلك عند حدود ابداء الاقتراحات . . وإنما قد تتجاوز ذلك الى المطالبة بالمشاركة فى اتخاذ القرار . وأكد أن المشاركة فى اتخاذ القرار قد تضر بمصالح الشركة . . لأن رئيس وأعضاء مجلس الادارة . . وهم الأعرف بمصلحة الشركة . . ربما لا يتمكنون من اتخاذ القرارات المناسبة فى ضوء معطيات لا يعرف عنها موظفوا الشركة الذين

يشاركونه فى اتخاذ القرار.

وحاول رئيس مجلس إدارة الشركة أن يقنع رئيس مجلس ادارة الشركة الاخرى بوجهة نظره فى الوقت الذى حاول فيه الأخير أن يقنع الأول بأنه حتى ان كانت هناك مشاركة من الموظفين فى اتخاذ القرار. . فذلك أمر محمود لأن انتماء الموظفين للشركة انتماء قوى وهم يغلبون مصلحة الشركة على مصالحهم الفردية. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فان الشركة ذاتها تستفيد كثيرا من هذا النمط فى اتخاذ القرارات إذ أن الموظفين وهم الذين يباشرون تطبيق القرارات سيكونون أكثر حرصا على تطبيقها بفعالية لشعورهم بأن لهم دورا فى المشاركة فى اتخاذ تلك القرارات. . ويبدو أنه لم يستطع أى منهما أن يقنع الآخر. . بجدوى النمط الذى تتبعه شركته فى تعاملها مع الموظفين. وعندما عاد رئيس مجلس إدارة الشركة. . عقد جلسة مغلقة مع أعضاء مجلس الادارة أوضح لهم فيها النمط الادارى الذى تتعامل به الشركة التى قام بزيارتها مع موظفيها وذهل اعضاء مجلس الادارة. . ولكنهم كانوا حريصين أن يكون انتماء الموظفين للشركة قويا دون تغيير فى النمط الادارى الذى تتعامل به الشركة مع موظفيها وطلبوا أن يدرس المستشارون هذا الموضوع بعناية. . وأجهد المستشارون فكرهم فى تقصى الوسلية لايجاد الانتماء وترسيخه. . دون تغيير فى نمط التعامل الادارى. . ووصلوا الى اقتراح بدا لهم أنه فعال. . وهو أن يجتمع رئيس مجلس الادارة بالموظفين بين وقت وآخر فى صالة الاجتماعات الكبرى للشركة ويلقى فيهم كلمة ضافية يحثهم فيها على الاخلاص وحسن الأداء على ألا يكون هناك مجال حتى لطرح الاسئلة من قبل الموظفين ذلك أن طرح الأسئلة لا يخلو من محاذير وربما أعطى فرصة للحوار والنقاش وهو أمر قد يعطى الموظفين ثقة فى المطالبة بما هو أكثر من ذلك الأمر الذى تتفاداه الشركة.
وكان أول لقاء بين رئيس مجلس الادارة والموظفين بعد اسبوعين من قبول رئيس مجلس الادارة لاقتراح المستشارين. . وأعد له المستشارون كلمة ضافية. . وطلب من الموظفين جميعا الحضور والاصغاء دون إثارة أى

سؤال. . وكانت الكلمة الضافية من بدايتها حتى نهايتها تمجيد لما قام به رئيس مجلس الادارة وما بذله فى سبيل الشركة وموظفيها. وانصرف رئيس مجلس الادارة بعد القائه الكلمة مباشرة. . وعندما تقرر عقد لقاء ثانى كانت الكلمة الضافية تدور فى نفس الحلقة التى دارت فيها الكلمة الضافية فى اللقاء الاول ولم يجد الموظفون جديدا فيها. ووجد رئيس مجلس الادارة ان الاستمرار فى تطبيق الاقتراح بهذه الصورة ممل له أصلا ولذلك اقترح أن توزع على الموظفين الكلمة الضافية بين وقت وآخر. وقدم المستشارون اقتراحا لرئيس مجلس الادارة بأن يعمل استبيان لقياس مدى شعور الموظفين بالانتماء للشركة. . إذ لا بد أن يكون الانتماء قويا وخصوصا بعد تطبيق الاقتراح الذى تمثل فى كلمات ضافية القى بعضها رئيس مجلس الادارة وتم توزيع بعضها الآخر ووافق رئيس مجلس الادارة مع أنه أكد للمستشارين أن المسألة لا تحتاج الى تقصى إذ أن انطباعه الراسخ هو أن الانتماء قوى وعندما تم توزيع الاستبيان كان السؤال الرئيسى فيه: ما مدى شعورك بالانتماء للشركة؟ وكانت الاجابة التى لم يستطع المستشارون تحليلها وهى تكاد تكون واحدة من كل موظف: إن شعورى هو شعور كل موظف فى هذه الشركة. ولم يعرف المستشارون وبالطبع رئيس وأعضاء مجلس الادارة ما هو شعور كل موظف فى الشركة.



وجهة نظر

يقول الدكتور يوسف صايغ ـ وهو اقتصادى عربى معروف ـ أن الأقطار العربية الخليجية شهدت ازدهارا «انفلاشيا» خلال فترة من الفترات ثم ما لبث أن تلاشى ومض ذلك الازدهار «الانفلاشى» وقد يختلف كثيرون مع الدكتور يوسف صايغ. . والذين يختلفون معه. . يؤكدون أن هذه الاقطار استفادت الى حد كبير من مواردها النفطية المتعاظمة. . وأنها استطاعت أن تقطع فى سنوات قليلة أشواطاً فى سبيل التنمية ما كان لها أن تقطعها لولا الموارد المالية النفطية. . أما الدكتور يوسف صايغ فيؤكد أن أقطار المنطقة استفادت الى حد كبير. . بالنسبة للعديد من التجهيزات الاساسية ولكن غلب على أكثر هذه التجهيزات الاساسية البذخ فاستحوذت على قسط أكثر مما يجب من الموارد النفطية. . ثم أن الفساد الادارى استحوذ على قسط آخر. . وإن ما تم لا يعدو كونه ازدهارا «انفلاشيا» لأن كل شيء لبرهة من الوقت بدا مزدهرا فى غمرة الترف المالى. . فالقطاع العام. . بدا فعالا والقطاع الخاص كذلك. . ثم عندما تدهورت اسعار النفط بدا القطاع العام مشلولا والقطاع الخاص أكثر شللا.

وطرح الدكتور يوسف صايغ وجهة نظر بالنسبة لجانب آخر من جوانب القضية ومضمونها انه خلال العشرة سنوات الماضية مرت على هذه الاقطار موارد مالية لا يمكن أن تمر بنفس المستوى المتعاظم مرة أخرى. . وأنه خلال العشرة سنوات القادمة لا يمكن اصلاح التوجهات المغلوطة تحت مظلة التنمية لانها تحتاج الى مدى أطول من العشر سنوات. . ويختلف مع الدكتور يوسف صايغ فى وجهة نظره هذه كثيرون أيضا. . والذين يختلفون معه يؤكدون أنه قد تم الاستفادة من الموارد النفطية خلال العشر سنوات

الماضية وأن هذه الأقطار مهيأة الآن للانطلاقة نحو أهداف التنمية مستفيدة من التجهيزات الاساسية المكتملة. . ولكن الدكتور يوسف صايغ يحاول تأكيد وجهة نظره فى أن التجهيزات الاساسية مكتملة أو شبه مكتملة فى أكثر هذه الاقطار غير أن مقومات الانطلاقة نحو أهداف التنمية الحقيقية غير موجودة بالمستوى المطلوب. . وأنه يمكن عمل شيء ما خلال العشر سنوات القادمة غير أن ذلك لن يتجاوز محاولة اصلاح ما أحدثته التوجهات المغلوطة تحت مظلة التنمية. . وربما ما أمكن خلال العشر سنوات اصلاح كل ذلك. . غير أن هذا التناقص الشديد فى الموارد النفطية يمكن أن يكون وقفة مساءلة وتأمل لمحصلة العشر سنوات الماضية. . ونقطة انطلاق جديدة مستفيدة من تجارب الماضى بكل هناته وعثراته. . وأنه ان بدأت نقطة الانطلاق هذه نحو تنمية حقيقية فان الفرصة ما تزال مواتية ـ وان كانت محاولة الاستفادة منها متأخرة كثيرا ـ لتحقيق التنمية من منطلق صحيح. . بدءا من النقطة الاولى التى يجب أن يتحدد فيها مسار هذه التنمية. . والمقومات الاساسية لها. .

ولعل فيما طرحه الدكتور يوسف صايغ. . ما يستحق أن يكون مجال حوار ونقاش وتحليل. . حتى من قبل الكثيرين الذين يختلفون مع الدكتور يوسف صايغ قليلا أو كثيرا. . إذ ليس بالضرورة الأخذ بما طرقه الدكتور يوسغ صايغ. . وهناك الكثير من القضايا التى تستحق الحوار والنقاش والتحليل بصرف النظر عن مدى قبول أو رفض وجهة نظر واحدة. . فهناك أكثر من وجهة نظر. .

تخطيط بلا وزارة

لا توجد فى أغلب الدول الرأسمالية المتقدمة . . وربما ما هو أغلب من الأغلب . . وزارات للتخطيط وهى الدول التى نحاول أن نتلقى فيها دروسنا فى التخطيط . . ورغم عدم وجود وزارات للتخطيط فى تلك الدول فانه بالطبع يوجد فيها تخطيط فى كل جهاز من الاجهزة الحكومية . . وفى كل مؤسسة فى القطاع العام والخاص . ووزارات التخطيط فى الدول النامية التى توجد بها وزارات للتخطيط منشؤها الهالة التى اعطيت للتخطيط وامتداد لرغبة هذه الدول فى تأكيدها اهتمامها بالتخطيط على اعتبار أنه المنطلق والمرتكز للتغلب على معطيات التخلف فى هذه الدول واللحاق الحثيث بركب الدول المتقدمة . . فى وضع بدت فيه الفجوة واسعة بين الدول المتقدمة والدول النامية . . ووزارات التخطيط فى معظم الدول النامية لم تستطع أن تؤدى دورا فعالا . . واقتصرت مهمتها فى أغلب الاحيان على إعداد ما يسمى بخطة التنمية ومتابعة تنفيذها . . غير أنه من المعروف أن إعداد الخطة لا يتم من فراغ وانما من تصور استراتيجي سليم وارادة جادة تلتزم بجوهر التخطيط وليس مظهره المتمثل فيما يسمى بالخطة كما يعتمد على رصيد من المعرفة بأساليب ووسائل التخطيط ورصيد من المعلومات والبيانات الدقيقة . . وتمحيص لتجارب دول أخرى مماثلة لها الى حد كبير فى ظروفها . . ومدى نجاح خططها أو فشلها . . وأسباب النجاح أو الفشل . . ولعل سجل الخطط والتخطيط فى الدول النامية يغلب عليه الفشل ذلك أن الخطة . . لا يوجد القادرون على إعدادها من ذوى المعرفة والخبرة . . وقد لا يوجد العدد المناسب منهم . . ومن ثم يتم الاعتماد على المعرفة والخبرة الاجنبية . . وقد تكون الوسائل والأساليب التى تعتمد عليها المعرفة والخبرة

الاجنبية غير متلائمة مع الظروف والمعطيات المحلية . .

ومن المعروف أن وجود وزارات للتخطيط لا يعنى بالضرورة أن هناك تخطيطا سليما لأن المسألة ليست مسألة الكيان الادارى . . وإنما هى المعرفة والخبرة المعتمدة على إدراك شامل للمعطيات المحلية . . ومدى قدرة الكيان الادارى على استثمار هذه المعرفة والخبرة . . والقضية أكبر من ذلك أيضا . . إذ أن المسألة تعتمد على التصور الواضح للتوجه السليم الذى ينبغى أن يكون . . والاستراتيجية المرتكزة على ذلك التصور . . ومدى وجود إرادة جادة للأخذ بالتخطيط الفعال وسيلة وليس غاية . . وكذلك مدى التزام الاجهزة الحكومية والمؤسسات فى القطاع العام والخاص بجدية التخطيط . . واقتناعها الذاتى بأهميته . . وإذا لم يكن الأمر كذلك . . فان وزارات التخطيط فى الدول النامية . . لن تكون الا مجرد كيان إدارى . . قد يكون خالى المحتوى من نشاط تخطيطى فعال . . وإذا لم يكن من العسير على العديد من الدول النامية أن تقوم وزارة التخطيط باعداد خطط . . معتمدة الى حد كبير . . أو معتمدة الى حد ما على المعرفة والخبرة الاجنبية فان هذه الخطط لن يكون من ورائها جدوى فعلية . . وستستمر حلقات من الخطط . . ولكنها تبدو وكأنها حلقات مفرغة . . ومن الملفت للنظر أن إعداد الخطط بصرف النظر عن مدى سلامة منطلقاتها ومرتكزاتها تبدو فى العديد من الدول النامية . . وكأنها هدف فى حد ذاته . . ومعلم من معالم التطور أو التوجه نحو التطور.

إن مسألة إعداد وتأهيل أفراد للقيام بإعداد الخطط اعتمادا على رصيد متكامل من المعرفة والخبرة أمر ليس بالعسير. . سواءا من خلال معهد للتخطيط . . أو من خلال التنسيق مع جامعة من الجامعات . ورغم أن ذلك أمر ليس بالعسير. . فان الدول النامية عموما تشكو من عدم وجود الأفراد الذين لديهم الرصيد المناسب من المعرفة والخبرة لاعداد الخطط . . أو عدم وجود العدد المناسب منهم . . وإذا كان الأمر كذلك فما هى الجدوى من وجود وزارات للتخطيط ووجود خطط معتمدة بقدر متفاوت على المعرفة

والخبرة الاجنبية. . هذا سؤال واحد. وهناك أسئلة كثيرة عن مدى وجود التصور الواضح. . والاستراتيجية المتكاملة والمحددة الاهداف. . ومدى الالتـزام بتـوجـه فعـال وسليم ضمن استراتيجية الخطة من قبل الجهات المختلفة. . والمسؤولين فى المستويات المختلفة.



استراتيجية دعائية

نظرا لأن سمعة رئيس مجلس إدارة شركة كورية تجاوزت كونها سمعة غير محمودة فقد قرر تطوير إدارة العلاقات العامة فى الشركة وتفاهم مع مدير ادارة العلاقات العامة على ضرورة وضع استراتيجية دعائية. . بعد أن أسهب فى الحديث عن نفسه وعن انجازاته. . وأكد على أن هناك من يروج لدعاية مضادة مغرضة لا تستهدف شخصه بقدرما تستهدف الشركة فى شخصه. . وكان مدير ادارة العلاقات العامة فى الشركة على معرفة بكثير من الممارسات المشينة التى يمارسها رئيس مجلس إدارة الشركة غير أن دوره فى الشركة والمهمة المنوطة وفوق ذلك كله صلته الوطيدة برئيس مجلس إدارة الشركة جعلته منذ البداية يبذل قصارى جهده فى سبيل تغيير صورة رئيس مجلس إدارة الشركة. . وكان قد تفاوض مع عدد من الصحف الواسعة الانتشار عالميا على استكتاب بعض الصحفيين مقابل مبالغ كبيرة ومكافآت مغرية. . وصدرت بالفعل بعض المقالات فى صحيفة من الصحف الواسعة الانتشار عالميا غير أن ذلك لم يغير الصورة عن رئيس مجلس إدارة الشركة فى أذهان الكثيرين. وتصور مدير ادارة العلاقات العامة أن تغيير الصورة ليس بالامر السهل. . ثم أن صدى بعض المقالات لا يبرز أثره خلال فترة وجيزة. . ولكن أثره لا بد وأن يأخذ وقتا طويلا نسبيا. .

وقد جاء طلب وضع استراتيجية دعائية فى وقت ازداد فيه رواج الاشاعات عن الممارسات المشينة لرئيس مجلس ادارة الشركة. وطلب مدير إدارة العلاقات أن يعطى بعض الوقت لاعداد هذه الاستراتيجية معتمدا على عدد غير قليل من الخبراء والمستشارين الذين تعاقدت معهم الشركة فى الآونة الاخيرة لتطوير ادارة العلاقات العامة مقابل رواتب مغرية جدا. . كما طلب مدير إدارة العلاقات العامة زيادة الرصيد السرى الذي يعتمد

عليه فى اعـطاء حوافـز ومغريات لاستكتاب بعض الصحفيين فى بعض الصحف العالمية الواسعة الانتشار. . وقد قضى المستشارون والخبراء شهرا فى اجتماعات متواصلة لاعداد الاستراتيجية المطلوبة فى أسرع وقت ممكن ووصلوا إلى إعداد استراتيجية من أبرز ملامحها أن يبتعد رئيس مجلس الادارة عن الاضواء لبعض الوقت. . وأن يحرص على تقليل الممارسات المشينة. . ان لم يتمكن من التخلى عنها. . على أن تكون هذه الممارسات فى أماكن لا توجـد بها أية وسيلة اعـلامية. . ولا أحـد من المتعـاملين مع الـوسـائل الاعـلامية. . أو حتى الـذين لهم صلة مبـاشرة أو غير مبـاشرة بأى من المتعـاملين مع الـوسائل الاعلامية. . واقترحوا فى الاستراتيجية أن يسهم رئيس مجلس الادارة فى عدد من المشروعات ذات النفع العام. . وأن يجرى تسليط الاضواء على مثل تلك المساهمة واقتنع مدير ادارة العلاقات العامة بهذه الاستراتيجية. . ولكنه وجد حرجا شديدا فى عرضها على رئيس مجلس ادارة الشركة إذ أنه لا يمكن أبدا أن يقترح عليه التقليل من ممارساته المشينة ناهيك عن الاقتراح أن يتخلى عنها. . ثم ما هى الوسلية التى يمكن أن يطرح بها مثل هذا الاقتراح على رئيس مجلس الادارة. . إذ أن مجرد طرح اقتراح بهذا المعنى فيه ادانة لرئيس مجلس الادارة واعتراف واضح ومؤكد بأن ممارساته مشينة. . ولذلك حاول أن يدرس مع الخبراء والمستشارين الوسلية التى يمكن بها طرح مثل هذا الاقتراح على رئيس مجلس الادارة. . وكان أميل الى الغـاء هذا الاقتراح وانه ما من وسيلة مقبولة وممكنة لطرحه على رئيس مجلس الادارة ولكن الخـبراء والمستشـــارين اقنعـوه بعـدم جدوى الاستراتيجية ان لم يأخذ رئيس مجلس الادارة بجميع ما فيها. . ذلك ان مجرد استكتـاب بعض الكتـاب فى الصحف العالمية الواسعة الانتشار. . مقابل حوافز ومغريات كبيرة. . لا يغير من الصورة شيئا فى الوقت الذى يستمر فيه رئيس مجلس الادارة فى ممارساته المشينة. . غير مبال ما إذا كانت هذه الممارسات قريبة أم بعيدة عن الوسائل الاعلامية. . أو المتعاملين مع الوسائل الاعلامية. .

معرض للتقدم التقنى

قررت إحدى الشركات أن تطور أساليبها . . ولكن اتجهت الى التركيز على شراء عدد من أجهزة الكمبيوتر دون أن تكون هناك أية دراسة لمدى الحاجة الى هذا العدد . . أو تقص للمجالات التى تحتاج الى أجهزة كمبيوتر . وما إذا كان هناك أفراد قادرون على تشغيل هذه الاجهزة وكذلك افراد قادرون على الاستفادة من هذه الاجهزة ويبدو أن الموارد المالية المتعاظمة لدى الشركة فى غمرة الرواج التجارى قد ساعدت على هذا التوجه إذ أن المنطق الاقتصادى أو الادارى وضع على المشجب فى كثير من الاحيان . . وأصبح الانفاق على أى شيء مهما كان متعاظما أمرا ميسورا وليس ثمة شك أن الكمبيوتر يمكن أن يساعد كثيرا فى تطوير الأساليب الادارية وفى تيسير الاجراءات . . واختصار الوقت . . وحتى الاقتصاد فى التكاليف . . حين يكون استخدامه لحاجة . وحين يكون هناك حسن استخدام له . . وبعد أن تراكم عدد غير قليل من أجهزة الكمبيوتر وتبين أنه ليست هناك حاجة الى هذا العدد وأن الشركة ليس لديها الأفراد القادرون على تشغيل هذه الاجهزة اضافة الى أن كل الذين هم فى مناصب رئيسية . . ولهم دور فى صنع القرار . ليس لديهم معرفة بكيفية الاستفادة من هذه الاجهزة قررت الشركة اجراء دراسة للمجالات التى يمكن استخدام هذه الاجهزة فيها . . ولكن لم يكن لديها ايضا الافراد القادرون على اجراء مثل هذه الدراسة . . ويحتاج الأمر الى الاستعانة بمكتب لاجراء هذه الدراسة . . وعقد مجلس الادارة اجتماعا خاصا ناقش فيه هذا الموضوع . . وقرر الاستعانة بأحد مكاتب الاستشارات الاجنبية وفوض أحد اعضائه تولى متابعة هذا القرار . . وبصرف النظر عن قيمة العقد مع المكتب

الاستشارى الاجنبى . . فان هذا المكتب وجد أن دراسة الموضوع قد تكون لها بعض الجدوى . . ولكن هذه الدراسة كان من المفروض القيام بها قبل الاقدام على شراء هذا العدد الكبير من أجهزة الكمبيوتر . . غير أن المكتب الاستشارى الاجنبى لم يفصح عن ذلك على اعتبار ان العقد يمثل صفقة ذات مردود مالى كبير بالنسبة له . . ووصل المكتب الاستشارى الاجنبى الى أن هناك بديلين أولهما هو بيع النسبة الاكبر من أجهزة الكمبيوتر . . ولو كان ذلك بسعر منخفض . . نظرا لأن بقاء هذه النسبة الاكبر دون تشغيل ودون استفادة يمثل تكلفة أكبر . . من الخسارة الناتجة عن بيعها هذا من ناحية ومن ناحية أخرى . . فان التكلفة من بقائها دون تشغيل أو استفادة هى تكلفة مستمرة . . أما البديل الثانى فهو تأجير هذه النسبة الاكبر من أجهزة الكمبيوتر . . ولما لم تكن هناك شركة أخرى فى المنطقة . . لأن الشركة تحتكر كل الاعمال فى هذه المنطقة فان هذا البديل غير ذى قيمة . . ولهذا وصلت الشركة الى بديل آخر . . وهو إعادة النسبة الاكبر من اجهزة الكمبيوتر الى الشركة الصانعة . . أو التى تم شراء هذه الاجهزة منها . . وبالطبع فان هذه الشركة ان قبلت بذلك . . ستقبل به على أساس سعر منخفض جدا وأعاد مجلس الادارة دراسة الموضوع . . ووصل بعد ذلك الى قرار بالنسبة لاجهزة الكمبيوتر . . وهو وضعها فى معرض تشرف عليه ادارة العلاقات العامة . . ويكون هذا المعرض من المعالم الاساسية التى يجب ان يطلع عليها الزائرون للشركة . . واقتنع مجلس الادارة أن مثل هذا يعطى فكرة رائعة عن مدى ما وصلت إليه الشركة من تقدم . . ولكن المجلس لم يستطع أن يتوصل الى قرار بالنسبة لمدى الحاجة الى صيانة هذه الاجهزة إذ أن تكاليف الصيانة كبيرة . . ولا يوجد فى الشركة بالطبع القادرون على القيام بهذه الصيانة . . ثم ان مجرد عرضها دون استخدامها ألا يقتضى صيانة لها؟ ووجدت ادارة العلاقات العامة أن عليها ان تستعين بمن يقوم بنفض الغبار عن هذه الاجهزة يوميا . . حتى تبدو نظيفة لزائري الشركة . .

مدى ولاء الموظفين للشركة

عرف رئيس مجلس إدارة شركة نيجيرية أن ولاء الموظفين للشركة غير قوى. . أو لعله لا يوجد ولاء أبدا وساءه ذلك. . لأنه كان يتصور أن الشركة فعلت كل ما فى وسعها لارضاء الموظفين. . وأن الرواتب التى يحصل عليها الموظفون رواتب عالية نسبيا كما أن هناك العديد من المزايا التى يحصل عليها موظفوا الشركة. . وقرر رئيس مجلس ادارة الشركة عقد اجتماع لمجلس الادارة لمناقشة هذه القضية على أساس انها تمثل ظاهرة لا يمكن تجاهل آثارها السلبية على الشركة. . وأفاض المجلس فى مناقشة القضية ولكنهم وقفوا أمام علامة استفهام رئيسية مضمونها أنه ما الذى يمكن أن تفعله الشركة وقد فعلت كل شيء فى سبيل راحة الموظفين؟ وقرروا أن تكون هناك حملة دعائية مكثفة ومركزة وشعار هذه الحملة الدعائية أن الولاء للشركة ثم الاقتصاد الوطنى وتبرير ذلك الشعار أن الولاء للشركة هو مرتكز الولاء للاقتصاد الوطنى لأنه لايمكن للاقتصاد الوطنى أن يستقر ويزدهر بدون الشركة. . لأنها هى الركيزة الاولى لاستقراره وازدهاره ولكن هذه الحملة الدعائية لم تحقق نجاحا لا فى خلق وترسيخ الولاء للشركة ولا للاقتصاد الوطنى.

وجوهر المشكلة أن مجلس إدارة الشركة الذى يملك كل أسهم الشركة كان مجلسا تفصله عن موظفى الشركة فجوة كبيرة ولعل اكثر موظفى الشركة كانوا لا يعرفون اسماء مجلس الادارة الا من خلال ما تنشره نشرة خاصة بالشركة لا تصدر بصورة منتظمة ولكنها حين تصدر لا تحتوى على أى شيء له صلة بنشاط الشركة. . سوى الاشادة بالاخلاق الفاضلة التى يتحلى بها كل عضو. . وكانت الكتابة فى هذه النشرة مقتصرة على أعضاء مجلس

الادارة ومحظور على أي موظف الكتابة فيها. . ومن العجيب فى الامر أن كل عضو فى مجلس الادارة كان يدلى بتصريح بين وقت وآخر للاشادة بالاخلاق الفاضلة التى يتحلى بها عضو آخر من أعضاء المجلس. . وهكذا كانت النشرة تصريحات اشادة يدلى بها اعضاء مجلس الادارة عن أعضاء مجلس الادارة.

ورغم الحملة الدعائية المكثفة والمركزة التى جعلت شعارها الولاء للشركة قبل كل شيء فانه لم ينتج عنها ولاء من الموظفين للشركة. . وقرر مجلس الادارة عقد جلسة أخرى خاصة لمناقشة هذه القضية. . وظلت علامة الاستفهام الرئيسية كما هى. . ولما لم يكن فى امكانه الاجابة على هذا التساؤل العريض قرروا استدعاء شركة استشارية لدراسة القضية واقتراح الوسائل والسبل التى يمكن بها خلق الولاء لدى الموظفين وترسيخ ذلك الولاء. . وتم التعاقد مع شركة استشارية. . ووجدت الشركة الاستشارية منذ البداية أن الموظفين فى واد ومجلس الادارة فى وادٍ آخر وتفصل بينهما مساحة شاسعة. . واستغربت الشركة أن يناقش مجلس الادارة مثل هذه القضية. . بسبب تلك الفجوة. . وما أدركت أن المسألة لم تكن مسألة الفجوة فحسب. . ولكن نظرة مجلس الادارة الى الموظفين على أنهم مستخدمون. . كان من فضل الشركة عليهم أن يسرت لهم أسباب الرزق وما لهم من فضل على الشركة.

الانتقاء.. قضية

طرحت فى أكثر من قطر عربى فكرة وجود لجنة باسم لجنة التنسيب أو لجنة الترشيح للقيادات الادارية. . ذلك أن القيادات الادارية يفترض أن تقوم بدور رئيسى وفعال ومؤثر وخصوصا من خلال صنع القرار. . فى كثير من القضايا فى الجهات التى يوكل اليهم أمر إدارتها. . أو يتسنمون فيها مناصب إدارية عليا. والخطأ فى اختيار فرد لمنصب من مناصب القيادة الادارية يعتبر خطأ متشعبا وله أثره الكبير على نجاح أو فشل الجهة التى تم اختياره لشغل منصب قيادى فيها. . ومع أن الانتقاء السليم المعتمد على القدرة والكفاءة يجب أن يكون هو المعيار للاختيار سواءا لمناصب القيادة الادارية أو غيرها من المناصب. . فان نقطة البداية فى تحقيق مبدأ الانتقاء السليم يجب ان تبدأ من الاختيار لمناصب القيادة الادارية. وليس ثمة شك أن حسن انتقاء القيادات الادارية ليس وحده كافيا لنجاح أى جهاز أو مؤسسة ولكنه منطلق رئيسى لذلك النجاح. . إذ من المعروف أن المسألة تعتمد أيضا على مدى الصلاحيات. . وعلى مدى وضوح الاهداف. . وعلى طبيعة الرقابة على حسن الأداء. . وعلى مدى سلامة المناخ المحيط. . وعدم تدخل قوة قد تكون أقوى فى التأثير على المسار السليم للجهاز أو المؤسسة.

غير أن لجنة التنسيب أو الترشيح للقيادات الادارية هى ايضا تحتاج الى حسن انتقاء. . وإلا فإن الهدف المرجو منها لن يتحقق. . وتصبح القضية. . هى ذات القضية التى تعانى منها الكثير من الدول النامية على وجه الخصوص. . من سوء اختيار القيادات الادارية. . سواء أكانت هناك لجنة تنسيب أو ترشيح لمناصب القيادة الادارية أم لم تكن مثل هذه اللجنة. . ومن المفترض فى مثل هذه اللجنة أن تقوم بمسح موضوعى

وتقص شامل للافراد الذين لديهم القدرة والكفاءة الاعلى . . ويكون هذا المعيار هو المعيار الرئيسى وربما الوحيد الذى تحتكم إليه اللجنة . . على أنه يقترح عادة أن تقوم هذه اللجنة بطرح عدة أسماء حتى تعطى صانع قرار الانتقاء . . أن يختار من بينها .

إن مشكلة رئيسية من مشاكل الدول النامية أن عددا من الافراد الذين يتسنمـون منـاصب قيادية . . غير مؤهلين لهذه المنـاصب . . وربما كانت اعتبارات أخرى . . هى المرتكز لاختيارهم لهذه المناصب . . وربما لم يكن للقدرة والمعرفة والمهارة والكفاءة . . أى نصيب يذكر من تلك الاعتبارات . وإذا كان الأمر كذلك . . فهل يرجى من هؤلاء أن يقوموا بدور فعال لتحقيق أهـداف محددة . . تحتـل بنـدا فى اسـتراتيجية واضحـة المعالم للجهاز أو المؤسسـة . . وهذه الاستراتيجية جزء من استراتيجية متكاملة تشمل جميع الأجهزة والمؤسسات .

إن التطلعات المجتمعية لتحقيق التنمية الشاملة . . تقتضى أن تكون هناك قيادات إدارية قادرة وفعالة ومعطاءة . . رغم أن هذا ليس الا مرتكزا واحدا من بين مرتكزات عديدة يعتمد عليها تحقيق التنمية الشاملة . . ولكنه من المعروف على الاقل أن سببا رئيسيا من أسباب فشل خطط التنمية أو حتى التـوجهـات التنمـوية . . هو الاعتـماد على اعتبارات فى أكثرها غير موضـــوعية لاختيار الأفـراد للمنـاصب القيادية . . وحتى لو لم تكن كل المرتكزات الاخرى متكاملة فإن القيادة الادارية الفعالة والقادرة تستطيع الى حد كبـير تخطى بعض العقبـات إن لم يكن كلها ومد مساحة النجاح . . لتكون أكبر من مساحة الفشل .

أول جلسة لمجلس الادارة

لم يشهد أى مجلس إدارة رئيسا مثله . . فهو عجيب فى طريقته وأسلوبه . . ويبدو أن المشكلة ذات أبعاد متعددة . . ومن بين أبعادها أنه لم يكن يملك القدرة على إدارة مجلس إداره . . ولم يكن له معرفة بطريقة إدارة مجلس الادارة . . ولم يكلف نفسه عناء البحث فى الطريقة والأسلوب السليمين لادارة مجلس الإدارة . . وتكمن أهم أبعاد المشكلة أنه كان فى قرارة نفسه يكره القيام بهذا الدور الذى فرضه عليه منصبه الادارى . . وان كان معجبا كل الاعجاب بزخارف المنصب الادارى . . الذى لم تسلمه له مؤهلاته . . وانما سلمه له أحد رؤسائه السابقين . . رغم أن هذا الرئيس السابق كان يعرف تمام المعرفة أن من يسعى الى تسليمه هذا المنصب ليس أهلا له . . ولكنه لم ينظر الى القضية من هذه الزاوية وانما نظر إليها على أنها تكريم شخصى لأحد مرؤوسيه فى هذا المنصب يضمن له استمرار ولاء هذا المرؤوس . . ويزيد من قوته وسطوته وسلطته حتى فى تحديد مسار المؤسسة .
ويبدو أن رئيسه الذى وصل به الى هذا المنصب يدرك نقاط الضعف عند مرؤوسه السابق وهى عديدة ولكنه حاول أن يعطى مرؤوسه السابق دروسا عديدة لا تخرج فى مضمونها عن محاولة الظهور بمظهر المتمكن وخصوصا فى رئاسته لاجتماع مجلس الادارة الذى يضم كبار موظفى المؤسسة بالاضافة الى مسؤولين من بعض المؤسسات الأخرى . . وأنهى دروسه بأن أعطى لمرؤوسه السابق كتابا يتضمن بعض القواعد الأساسية لادارة الجلسات . . وطريقة تنظيم النقاش وإدارة دفته . . وطلب منه أن يدرس هذا الكتاب بعناية قبل أن يقدم على عقد أول اجتماع لمجلس الادارة برئاسته . . ولكن المرؤوس السابق كان بينه وبين أى كتاب عداوة متأصلة . . ولهذا فهو يكره أن يتصفح

أي كتاب . . وامتدت هذه العداوة الى كل شيء مكتوب حتى التقارير التى لا مفـر من أن تأتى عبر مكتبه ولكنه يلقى عادة نظرة على السطر الاول منهـا . . ثم يحيلهـا الى أى جهـة . . وقد تكون الاحالة خاطئة . . فتعود أدراجها إليه . . مع توضيح الجهة التى يفترض الاحالة إليها . . وكان هذا مثار استغراب كل كبار الموظفين فى المؤسسة . . الذين لم يفهموا سبب تكرار الخطأ فى الاحالة والتى عادة ما تكون مغفلة . . أو مبتورة والتى لا تتضمن عادة شرحا واضحا .

لقـد حاول الـرئيس السابق لاحدى المؤسسات الأخرى . . أن يجعل مرؤوسه الذي أصبح رئيسا لهذه المؤسسة فى وضع لا تظهر فيه عدم قدرته على إدارة دفة الأمور فى المؤسسة . . ولم يكن يعنيه كثيرا الخطأ فى الاحالة نظرا لأن المرؤوس السابق لا يتمعن فى الأوراق والتقارير والمعاملات التى تأتى عبر مكتبه ولكن كان يعنيه كثيرا أن يظهر هذا المرؤوس السابق أمام الأعضاء الآخرين من خارج المؤسسة بالمظهر اللائق ولذلك طلب إليه دراسة الكتاب الذى يتضمن كيفية إدارة مجلس الادارة . . وحثه أن يحقق فيه . . ويحفظه عن ظهر قلب . . ويبدو أن استراتيجية الرئيس السابق . . تعتمد على اعتبار مجلس الادارة هو الموقع الحرج الذى لا يبرز فيه ضعف رئيس المجلس أمام كبـار موظفى المؤسسـة فحسب . . ولكن أمـام بعض الأعضـاء من كبار المسؤولين فى مؤسسات أخرى . . إذ كان فى تصوره أن رئاسة المجلس تمثل وضعا حرجا لا يمكن تفاديه . . كما أنه لن يجعل صورة رئيس المجلس فى إطار الهمس بين كبار الموظفين فى المؤسسة . . ولكن ينقله إلى إطار أوسع خارج المؤسسة وعلى مستويات عليا . . إذ أنه طلب منه حينما يكون عضوا فى أية لجنة خارج المؤسسة أن يلتزم الصمت . . ولهذا فان عضويته فى لجان خارج المؤسسة لم تكن لتضعه بصورة صارخة على المحك الحرج . . ولقد كانت أول جلسة يرأسها لمجلس الادارة ملفتة للنظر . . ومثيرة للاستغراب ذلك أنه لم يكن يعرف أبسط قواعد إدارة النقاش . . كما أنه لم يكن يتابع النقاش . . ولهذا فانه حتى حينما ينحرف النقاش عن مساره . . أو يخرج عن

إطـار المـوضـوع. . لا يستطيع أن يعيده الى المسار الصحيح. . وضمن الاطار الذى يجب أن يكون النقاش فى حدوده. . وقد يقطع النقاش فى كثير من الأحيان. . وهو ما زال في بدايته ولم يتبلور من خلاله بعد توجه واضح ولعله كانت تصدر منه بين الحين والآخر تصرفات انفعالية. . أو مستغربة وخصوصا عندما يستخدم يديه فى كل اتجاه وعندما يتفوه ببعض الألفاظ التى لا توجد رابطة بينها ولا تكون جملة واحدة مفيدة. . والعجيب فى الأمر أن أمامه الكتاب الذى أهداه له رئيسه السابق عن القواعد الأساسية لادارة الجلسات والذى لم يطلع عليه.



الحكمة من سد الذرائع إداريا

إن قاعدة سد الذرائع . . (أو باب سد الذرائع) قد نستخدمها في موضعها . . وقد نستخدمها أحيانا في غير موضعها . . ومن المنطق أن تستخدم هذه القاعدة فى موضعها . . ونتفادى استخدامها في غير موضعها . . إذ أن استخدامها فى غير موضعها يمكن أن يكون عائقا ضد كل توجه إيجابى ويمكن أن يعرقل كل حركة التطور على كافة الاصعدة . . ان جوهر هذه القاعدة هو تفادى المنزلق الطفيف الذى يفضى الى منزلق أكبر . وليس جوهر هذه القاعدة تجميد أو تكبيل أى حركة تطورية ايجابية . . واستخدام هذه القاعدة فى غير موضعها . . له سلبياته العديدة وقد يناقض فى كثير من الأحيان . . أهدافاً لا يوجد اختلاف على ضرورة السعى من أجل تحقيقها . . ولو استخدمت هذه القاعدة فى كل شيء . . لما كانت هناك أجهزة حكومية لأن الأجهزة الحكومية من المحتمل أن يستشرى فيها الفساد الادارى . . ومن المحتمل أن يتسنم المناصب القيادية فيها من قد يسيئون استغلال صلاحياتهم وسلطاتهم . . ولأوصد كل سبيل أمام الثقافة . . لأنه من المحتمل أن يكون بين الروافد الثقافية ما يحمل مضامين ومفاهيم . . تتناقض مع القيم والمعطيات التى نلتزم بالحفاظ عليها . . ولما كان هناك تعليم لأنـه قد يكون بين الصفحات ما يسمى بالأفكار المستوردة . . التى قد تضلل النشىء . . وربما كانت بعض أبعاد المعرفة . . لا تنسجم مع المعرفة التى تصورنا أنها نهاية المطاف . . ولما كانت هناك تنمية كذلك . . لأن التنمية من المحتمل . . أن يكون فيها ما يتناقض مع القيم المجتمعية السائدة . . ولو استمر الاستطراد فى ضرب الأمثلة فان الأمثلة لا حصر لها . . ومجمل القول أن استخدام هذه القاعدة على اطلاقه يعطل

المسيرة . . ويجعل الجمود وحده المسيطر على كل الساحة . . وهذا يتنافى مع ما يتـطلع إليه المجتمع من تقدم ويتناقض مع طبيعة التطور التى تتطلبه الحـركـة وان كان من المفـروض أن يتم ذلـك فى إطار استراتيجية محددة الأهداف والمهام . .

وليس ثمة شك أن هناك مواضع تقتضى استخدام هذه القاعدة وهى حين تستخدم فى المواضع التى تقتضى استخدامها . . فان ذلك لن يعوق حركـة التطور الذى يجب أن يكون . . ان استخدام هذه القاعدة فى كل موضع تقريبا . . هو الذى يعوق حركة التطور . . واستخدام القاعدة على اطلاقها . . فى الوقت الذى يجعل الجمود هو المسيطر . . فهو يطمس تطلع المجتمـع الى التقـدم . . ضمن اسـتراتيجية محددة وواضحة للوصول إلى الأهداف الحقيقية للتقدم . . ويبدو فى كثير من الأحيان أنه رغم استخدام هذه القاعدة على اطلاقها . . فإن المتغيرات والمستجدات تأخذ طرقا متلوية للوصـول الى السـاحة . . فى بعض الأحيان . وليست كل هذه المتغيرات والمستجـدات إيجابية . . وهذا يعنى أن استخدام قاعدة سد الذرائع على اطلاقها ليست حلا فى وقت لا يمكن فيه لأى مجتمع أن يكون بمعزل عن البيئـة المحيطة . . والمستجـدات والمتغـيرات المحيطة . . وهى إذ لا تمثـل حلا . . فإنها تخلق فى بعض الأحيان ازدواجية كبيرة بين القول والممارسة . . وقـد يبرز جزء من المـمارسة على السطح . . ويبقى جزء من الممارسة تحت السـطح . . ويكـون المجتمـع فى متاهة عجيبة غير واضحة فيها المسالك السليمة . . فأكثر هذه المسالك موصد . . وتعج ساحته بالمتناقضات التى قد لا يبرز أكثرها على السطح . . ومن المعروف حتى فى أدبيات الادارة أنه كلما ازدادت الضـوابط الـرقـابية . . دون تقصى للمشـاكـل والقضـايا واتخاذ القرارات المناسبة والحلول المناسبة . . كلما بقيت هذه المشاكل والقضايا . . وتؤدى الضـوابط الـرقـابية المتزايدة فى غياب توجه نحو القرارات المناسبة والحلول المناسبة الى الأساليب والوسائل الملتوية . . والممارسات التى لا تبرز على السطح . ويخطىء كثيرون حين يتصورون أن ذلك يستدعى مزيدا من

الضوابط الرقابية لأنه كلما زادت الضوابط الرقابية كلما استخدمت أساليب ووسـائـل أكثر التواءا . . وممارسات تستطيع أن تتفادى الضوابط الرقابية وتستمر المسألة فى حلقة تفضى الى حلقات قد لا تنتهى .

المحسوبية النظيفة

إن مصطلح المحسوبية النظيفة . . مصطلح حديث نسبيا . . والمقصود منه أن القيادات الادارية فى أى كيان إدارى لها أن تختار من ذوى الصلة بها . . أو المقـربين لها . . ولكن شريطة أن تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة لحسن أداء الوظائف الموكلة إليهم على الوجه الأكمل . . والمحسوبية ظاهرة غير محمودة . . ولكن المنطق وراء مفهوم المحسوبية النظيفة أنه إذا لم يكن فى الامكـان القضـاء على هذه الـظاهـرة بسبب معـطيات مجتمعية . . وقيم سائـدة . . فان تقليل الضرر . . يقتضى الأخـذ بهذا المفهوم . . ذلك أن المحسوبية كظاهرة تتغاضى كثيرا عن اعتبارات القدرة والمعرفة والفعالية . . فى سبيل تمكين ذوى القربى . . والصلة القبلية . . والعلاقة الاجتماعية من أن يتسنموا وظائف ربما كانت فى مستويات إدارية عليا . . ومحصلة ذلك معـروفـة فهى انخفـاض فى الأداء . . وقهر المجدين من الذين لا تنطبق عليهم الاعتبارات وراء المحسوبية . . وتدن فى عطاء الجهاز أو المؤسسة . . وسجل يحتل الفشل فيه المساحة الكبيرة . . إن لم يحتل المساحة كلها . .

غير أن مفهوم المحسوبية النظيفة . . وإن كان أقل ضررا من المحسوبية غير النـظيفـة فإن له آثاره السلبية . . ذلك أن عدم شعور الأفراد . . بأن المعيار المحتكم إليه هو معيار الكفـاءة والقـدرة والفعـالية . . فإن عطاء المجدين المبعدين بسبب تغلب المحسوبية . . لن يكون عطاءا جيدا . . ولن يكون لديهم الحماس للعمل . . والمثابرة على أدائه على أفضل وجه . . وقبل ذلـك وبعـده لن يكـون لديهم الشعـور بالانتـماء والارتبـاط بالجهـاز أو المؤسسـة . . وهـذا الشعـور ركيزة أساسية من ركائز الاخلاص والتفانى

والارتبـاط بالجهـاز أو المؤسســة . . وهذا الشعور ركيزة أساسية من ركائز الاخلاص والتفانى فى العمل . . وحسن أدائه . .

ومفهـوم المحسـوبية النظيفة يشترك مع المحسوبية غير النظيفة فى كونه يرسخ التجزئة والفرقة والاختلاف داخل الكيان الواحد . . وهو من خلال ذلك قد يحبط أيضا الجد والاجتهاد . . والاخلاص فى العطاء لدى الفئة القادرة على ذلك . . إذ أن المحسوبية النظيفة منحت الفرصة لمن هم أقل منها قدرة . . لأنهم من الذين تنطبق عليهم معاييرها وأطرها . .

إن المحسوبية سواء أكانت نظيفة أو غير نظيفة ضررها كبير . . وربما ما كان هنـاك اختـلاف فى حجم الضرر النـاتـج عن أى منهـما وإن كانت المحسـوبية النظيفة تبدو أقل ضررا فقد لا يكون الأمر كذلك إذا وضعنا محصلتهــا على الأداء كله فى الاعتبـار . صحيح أنها تبـدو أفضـل من المحسـوبية غير النـظيفـة . . لأن الذين تحتضنهم أفضل نسبيا من الذين تحتضنهم المحسوبية غير النظيفة ولكن الأمر سيان بالنسبة لمحصلة المجدين القادرين الذين لا تحتضنهم هذه ولا تلك . . وربما فرضت عليهم حصارا لا يمكنهم من الحصول على الوظائف التى يستحقونها أو الحوافز التى هم أجدر بالحصول عليها . . وفى ذلك اجهاض لتفانيهم فى العمل . . وحسن أدائهم له .

والملفت للنظر أن الفرق بين المحسوبية النظيفة وغير النظيفة فى بعض الأحيان يبـدو فرقـا دقيقـا غير ملموس وتختلف المسألة باختلاف وجهات النظر . والمحسوبية أيا كانت استشرت استشراءا كبيرا . . وكادت أن تكون أو أصبحت عملا مشروعا وتوجها مقبولا . . وممارسة واضحة للعيان . . ولو تقصينا الوضع فى أى كيان إدارى لبرزت دون حاجة الى التقصى . . وإن كان بروزها فى بعض الأحيان صارخا . . وفى أحيان أخرى أقل بقليل من ذلك . .

مناورة ضد النفط

كتب أحد الاقتصاديين وهو وزير سابق للتخطيط فى أحد الأقطار العربية بحثا جيدا فى معظم جوانبه عن النفط . . وجاء فى معرض بحثه أن هناك ضجة مفتعلة أثيرت على الأقطار العربية المنتجة للنفط . . بسبب ارتفاع أسعار النفط وألقى عليها وزر مشاكل الاقتصاد العالمى . . وأن الضجة التى أثارتها بعض الدول المتقدمة صناعيا وفى مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية . . فى الوقت الذى تضاعفت فيه أسعار القمح وأسعار الذهب الى مستويات لا تختلف كثيرا فى فترة من الفترات عن الارتفاع الذى كان فى أسعار النفط ولكن لم تثر ضجة حول ارتفاع أسعار القمح وإنما أصبحت محورا ضمن مشكلة الغذاء العالمى تعقد حوله المؤتمرات والندوات . . وما أثيرت الضجة ضد الدول التى استفادت كثيرا من ارتفاع أسعار القمح . . وكذلك الوضع بالنسبة للذهب . . فما أثيرت ضجة ضد الدول التى استفادت كثيرا من ارتفاع أسعار الذهب . . رغم أن القمح والذهب كلاهما لا يقل أهمية عن النفط بالنسبة للاقتصاد العالمى . . وقد أجرى الباحث المقارنة بين هذه العناصر الثلاثة على اعتبار أن النفط أساسى كمصدر للطاقة . . وأن القمح أساسى كمصدر للغذاء . . وأن الذهب أساسى فى النظام النقدى والمالى العالمى . . ان البيانات التى أوردها وهو بصدد المقارنة بيانات تلفت النظر الى قضية قد يقع جزء منها تحت مظلة المعضلة الكبرى للدول النامية عموما وهى سيطرة الدول المتقدمة صناعيا على الاقتصاد العالمى . . والتأثير الكبير على مساره . . فلقد أثارت الضجة على ارتفاع أسعار النفط وفرضت فكرة أن ارتفاع أسعار النفط هى سبب رئيسى فى مشاكل الاقتصاد العالمى . . وجعلت أغلب الدول النامية تقتنع

بهذه الفكرة بحيث انصرف اهتمام الدول النفطية الى محاولة تلبية احتياجات الـدول المتقـدمـة صناعيا . . وتقديم بعض القروض أو المعونات لبعض الدول النامية . . وكأنها هى ذاتها ترسخ الفكرة التى لم تكن عادلة أو منصفة أو منـطقية . صحيح أن الـدول النـامية يرضـخ أكثـرهـا للتبعية ببعديها الاقتصادى والسياسى فى الدرجة الاولى مع وجود أبعاد أخرى للتبعية . . ولكن الاعجب أن ترضخ الدول النامية عموما لأى فكرة دعائية مغرضة . . كتلك التى تبنتها الدول المتقدمة صناعيا مستغلة هذا الوضع أكبر استغلال ممكن لصـالـح اقتصـادها . . فمن ناحية رفعت أسعار صادراتها بدعوى التضخم . . وبدعوى أن ارتفاع أسعار النفط سبب رئيسى فى ارتفاع أسعار صادراتها . . واستفادت استفادة كبيرة من وراء ذلك . . وبانخفاض أسعار النفط وقعت الدول النفطية والدول النامية عموما فى موقع اقتصادى تكالبت فيه الـظروف عليهـا . . فالـدول النفطية اهتزت إيراداتها بنسبة كبيرة . . وتستفيد من ذلك المتقدمة صناعيا فى سهولة حصولها على النفط وهى أكبر مستهلك له بأسعـار متـدنية . . ومـع ذلـك فما زالت صادراتهـا مرتفعـة الأسعار . . أما الدول النامية الأخرى . . فإنه أصبح بامكانها الحصول على النفط بأسعـار متدنية . . ولكن استهلاكها من النفط محدود جدا بالمقارنة باستهلاك الدول المتقدمة صناعيا ثم أن صادراتها محدودة . . ولا تستطيع السيطرة على أسعارها . . وتستمر الدول المتقدمة صناعيا فى الحصول على صادرات الدول النامية التى عادة ما تكون موادا خاما بأسعار متدنية أيضا . .

هل هناك قطاع خاص ؟

من المعروف أنه خلال الآونة الأخيرة أفلس عدد من الشركات فى القطاع الخاص وخرج من ساحته. . وإفلاس عدد من الشركات ليس ظاهرة مستنكرة فى الأوضاع الطبيعية فى الدول المتقدمة. . ولكن هناك فى الدول المتقدمة تتدخل الدولة لدعم الشركات التى يعتبر نشاطها وكيانها أساسيا فى الكيان الاقتصادى لتلك الدول. . وهذه الشركات يغلب حين يتعثر نشاطها. . أن يتعثر لوضع لم يكن فى امكانها مواجهته ذلك أن الادارة الجيدة يفترض أن تكون متمثلة فيها. . وأبرز ما فيها حسن الأداء. . ومن المعروف بالنسبة للدول المتقدمة أنه قد تخرج شركات من السوق. . وتدخل شركات أخرى فيه. . وقد يكون عدد الأخيرة وربما حتى حجمها أكثر وأكبر من عدد وحجم الأولى. . وذلك كله ضمن حركة دائبة للاقتصاد. . معطاءة ومنتجة وفعالة. . وفى خضم دوران مستمر. . والوضع فى الدول المتقدمة قد يؤثر عليه الازدهار ايجابا ويؤثر عليه الكساد سلبا. . ولكن ذلك كله ضمن دوران طبيعى للاقتصاد وحتى حين يكون هناك كساد. . فإن الكيان الاقتصادى من القوة بمكان للتغلب على سلبيات الكساد. . كما أن الاساليب والوسائل والاجراءات التى تطبقها تلك الدول هى كلها مدروسة وموضوعية. . وتتضافر هذه كلها. . مع الأساليب والوسائل والاجراءات التى تلجأ اليها الشركات. . للتغلب على الكساد. . وتظل حركة الاقتصاد ككل قادرة دائما على استيعاب العثرات التى قد لا تتمكن بعض الشركات من التغلب عليها. .

أما الوضع فى الأقطار العربية النفطية. . وحتى غير النفطية. . فوضع مختلف وهو وضع يتمثل فى أغلب دول العالم الثالث. . وأن بدا الوضع فى الأقطار العربية النفطية صارخا فمرد ذلك من وجهة نظر بعض الاقتصاديين

أنه غالبا لا يوجد الكيان الاقتصادى القادر على مواجهة الهزات . . ولا توجد الأساليب والوسائل والاجراءات المدروسة للتصدى لتلك العثرات . . بل أنه قد يذهب البعض الى التأكيد على أنه لا يوجد كيان اقتصادى فى هذه الأقطار . . بالمعنى المعروف ككيان اقتصادى . . ذلك أن النفط وحده هو الذى يأتى بمردود مالى . . يمر بعضه من قنوات القطاع العام المتضخم . . وبعض ما يمر من هذه القنوات ينساب الى شركات القطاع الخاص من خلال قنوات المناقصات والممارسات . . وبعضه الآخر . . يذهب للدول المتقدمة فى صورة استثمارات فيدعم اقتصاد تلك الدول . . ولا يأتى بالمردود المرجو على الأقطار العربية النفطية . . لأن تلك الدول تؤطره وتسيره فى القنوات التى تخدم مصالح اقتصادها فى الدرجة الاولى . . ويتبعثر قسط من ذلك المردود . . حين مروره من قنوات القطاع العام المتضخم . . والقطاع الخاص الطفيلي غالبا والاستثمار فى قنوات الدول المتقدمة . . ولهذا فإن الوضع الاقتصادى فى هذه الأقطار . . هو أصلا وضع غير طبيعي . . وما هو بالوضع الذى ينبغي أن يكون . . ذلك أن هزة فى مردود النفط تؤثر كثيرا على القطاعين العام والخاص . . وتهز الوضع الاقتصادى كله . . وليس الأمر كذلك . . بل انها تهز المجتمع بأسره . .

ولعل التقارير التى تصدرها أكثر هذه الأقطار توضح أنه رغم خروج عدد من الشركات من السوق . . فإنها لا تمثل الا نسبة ضئيلة من عدد كبير من الشركات . . ولو اعتمدنا على مثل هذه التقارير لظل التساؤل . . هل كان العدد الكبير من الشركات انتاجيا أو معطاءا أو فعالا وهل هو ركيزة لكيان اقتصادى سليم؟ إن الوضع غير طبيعي منذ البداية . . وهو غير طبيعي أيضا حتى الآن ما لم يكن القطاع الخاص معتمدا الى حد كبير على انتاجه وعطاءه وإن كان من الضرورى أن يكون ذلك فى اطار توجه اقتصادى مدروس يرسخ القاعدة الانتاجية القادرة على العطاء الذاتى المستمر بحيث يكون النفط ركيزة من الركائز ولنا السيطرة عليها . . ولا نظل أسرى النفط . . والمسيطرين الفعليين عليه .

مفهوم الشركة القابضه

كانت شركـة قابضـة في جامايكا ليس ضمن اطار المصطلح المعروف للشركـة القابضة. . ولكنها كانت قابضة على كل انواع النشاط التجارى وغير التجارى. . على ساحة تندر أن يكون فيها اى نشاط دون أن تكون قابضـة عليه وتعـذر على أى فرد أن يمارس نشاطا دون أن يكون للشركة القابضة هيمنة عليه. . حتى يكاد ان يكون الفرد الا على الهامش او ما بعد الهامش. . والموظفون فى الشركة مسخرون لخدمة الشركة. . وعليهم ان يسعو ما وسعهم الجهد. . لتحقيق أهداف الشركة ومصالحها وهم فى حقيقة الامـر لا يخدمـون الا القلة التى هى بمثـابـة الفئة القابضة على الشركة القابضة. . وكان كل ما يحصلون عليه هو الراتب الوظيفى وما يتصل به. . دون أن يكون لهم أدنى حق فى مراجعة اى قرار تتخذه الفئة القابضة فى هذه الشركة القابضة. . والشركة القابضة هذه تتفرع منها بعض الشركات الاخرى. . والوضع فى هذه الشركات هو نفس الوضع فى الشركة الام اذ أن الفئة القابضة على الشركة القابضة هى المهيمنة هيمنة كاملة على هذه الشركـات وقـراراتهـا ونشاطها، وكل فرد من هذه القلة القابضة بجانب مشـاركته فى عضوية مجلس الادارة فى الشركة الام. . يرأس مجلس إدارة شركـة من الشركات التابعة. . ومجلس الادارة فى الشركة القابضة يرأسه رئيس لا يحسن اتخاذ أى قرار غير أنه يتمتع بسلطة مطلقة فى اتخاذ أى قرار يرغبـه دون أن يكون هناك أى استيضاح ناهيك عن أن يكون هناك أى نقـاش. . وبـالطبع فان معارضة القرار. . أمر يتجاوز كونه مستحيلا. . ولكن رئيس مجلس الادارة فى الشركة القابضة يضطر فى بعض الاحيان. . ان يترك الحبـل على الغـارب لرؤساء مجالس ادارة الشركات التابعة ليس

طوعا. . وانما لانه لا يستطيع ان يتخذ كل قرار بالنسبة للشركة القابضة وكذلك الشركات التابعة. . غير انه حين يعترض على أى قرار لرئيس مجلس إدارة شركة من الشركات التابعة. . فان الاعتراض يلغى دون مناقشة القرار المعترض عليه. . وليس من الضرورى أنه يأتى الاعتراض مكتوبا. . أو حتى شفيها ذلك أن مجرد اشارة من رئيس مجلس إدارة الشركة القابضة يفهم منها عدم رضاه عن القرار المتخذ من قبل رئيس مجلس إدارة أى شركة من الشركات التابعة يجعل هذا القرار كأن لم يكن. .

وكان رئيس مجلس ادارة كل شركة من الشركات التابعة صورة مصغرة لرئيس مجلس ادارة الشركة القابضة. . وهو كعضو فى مجلس ادارة الشركة القابضة يمارس الصمت المطبق. . اذ لا مجال للمناقشة فى هذا المجلس. . وهو يحاول أن يكسب رضا رئيس مجلس ادارة الشركة القابضة بكل السبل والوسائل. . غير انه كرئيس لمجلس ادارة شركة من الشركات التابعة يتخذ القرارات بصورة فردية. . دون أن يكون هناك أى مجال للنقاش. . وعادة ما تكـون سمـة المجلس فى الشركة التابعة هى سمة المجلس فى الشركة القابضة. . وهى سمة الصمت المطبق الذى لا تتحرك فيه شفة أى عضو من أعضاء المجلس. . عدا شفة الرئيس الذى يستحوذ على الحديث كله. . لكن عليهم أن يبتسموا عندما يبتسم الرئيس. . وأن يقطبوا جباههم عندما يقطب جبهته. . وربما يشيد الرئيس بانجاز شركة من الشركات التابعة. . وحينئـذ تعـد تلك الاشادة مفخرة كبرى للشركة التابعة. . ووسام شرف لرئيس مجلس ادارة الشركـة التابعة. . مع ان رئيس مجلس ادارة الشركة القابضة عندما يتحدث عن انجاز شركة من الشركات التابعة. . وهو عادة ما يتحدث عن انجازات الشركات التابعة فانما كل ذلك ضمن الحديث عن انجازاته. . اذ اليه يرجع الفضل كلـه فى تحقيق تلك الانجازات. . فلولا قراراته الحكيمة لما كان من الممكن أن تحقق أى شركة من الشركات التابعة اى انجاز. . وعلى كل رئيص مجلس ادارة شركة من الشركات التابعة عندما ترد اشادة فى رئيس مجلس ادارة الشركة التابعة بالشركة التابعة ان يؤكد ان ذلك ما كان ليتم لولا توجيهات رئيس مجلس ادارة الشركة القابضة الذى

يتابع باهتمام بالغ كل مجريات الامور فى الشركة التابعة . . وكل شركة من الشركات التابعة . . مع أن رئيس مجلس ادارة الشركة القابضة لا يتابع اى شىء . . حتى فى الشركة القابضة وتصدر منه توجيهات عشوائية بين وقت وآخر ليس لها صلة بنشاط الشركة القابضة أو نشاط الشركات التابعة .

يا أيها النفط

يا أيها النفط الذى قد زارنى . . قد جاءنى بسحابة والمزن منها يقطر . . والـومض فيهـا يفتن . . والعـطر من قطراتها سحر الدنان . . وانا مسائى حالك . . وأنا طريقى مقفر وأنا أفتش عن سراب . . من بعد أن أنحى على الدهر . . من بعد أن تعبت خطاى . . من أجل قطرة ماء . . قد أرتوى من نصفهـا . . وبنصفها أروى اليباب . . وتعثرت خطواتى الظمأى . . وكل الدرب يمضغها ويلفظها . . وافقى معجم مافيه معنًى للسحاب . . حتى انائى . . خر من كفىّ . . حتى الشوق فى الاضلاع ذاب . .

يا أيهـا النفط الـذى أهديته لما أطل . . قصائدى . . نضدتها عقدا له ونثرت أغلى الامنيات . . لكننى لما ثملت من الشذى فيه . . ومن قطراته أهملتـه . . ونسيته ونسيت نفسى . . وانطلقت ولست أدرى . . أى درب سرت فيه . . أم أنها كانت دروب . . حتى قصائدى الجميلة . . قد قذفت بها . . وقـد مزقت أوراقى التى كانت ترافقنى . . حتى البـطاقـة والهوية والامـانـة . . والعهـود . . ماعـدت أعـرف من أنـا . . أو أين تمضى بى خطاى . . وأين أغلى الامنيات . . ماعدت أسمع ما يقول النفط . . وهو يريد منى أن أعود . . أن ارشف القطرات منه . . لكن دونها حد الشماله . . ماعدت أسمع ما يقول . . وكل ما فى ثغره الا عتاب . . العشق ضمخه . . وعطر كل أحرفه . . وجدد كل أمنية . . ولكن ما يقول النفط . . يسمعه . . وسمعى . . كله وقر . . وفى عينيّ قد سكن الضباب . . كل الخصوم تحلقوا حولى . . وأحسبهم صحاب . . قد صادروا الومضات والقطرات من ثغر السحابة صادروا أحلى الرغاب . . حتى اذا ما طال صبر النفط . . قرر أن يفر ولن يعود . . ومضى بكل المزن فى قطراته . . حتى الدنان . . ووجدت

نفسى . . بعده . . فى الدرب . . ما عندى . . سوى ندمى . . وما من قطرة لثمت انائى من بعد أن كانت به القطرات . . تعزف أجمل الالحان . . اذ تهمى ولو كانت محطمة دنانى . . من بعد أن كان النضار . . ينساب منها فى القفار . . ووجدت نفسى فى ليال حالكات . . مازارها وضح النهار . . ياليت هذا النفط قد أهديته عشقى . . الذى أهديته كل الكواعب وصحبته لمرافىء العشق التى . . فيها شذى الأمجاد . . والتاريخ والوطن الذى كتب الفصول الرائعات . . ماذا جنيت من الكواعب . . غير وعد اثر وعد . . ماذا جنيت سوى المتاعب . . وعزيمتى بعد الثمالة لم تعد تقوى على خوض المصاعب . . ونظرت حولى . . لم أجد الا ندائى . . يرتد فى سمعى . . بلا أصداء . . حتى المساء . . وكان فيه النجم يسهر راقصا . . كى يلثم الومضات فى خدى سحابة . . ويداعب القطرات . . والاشذاء فيها . . والندى فيها . . ويرسم لوحة زيتية . . فيها تألقت الرغاب . . وأقبل التاريخ يحتضن الرجاء . . ونظرت حولى لم أجد غير العناء . . ولم أجد غير الشقاء . . وسألت نفسى . . ان تكن قد فرت القطرات . . هل ستضيع أغلى الامنيات . .

عانيت قبل زيارة النفط الحبيب . . وكنت أنعم بالعناء . . حتى الشقاء لعقته . . لكن ظللت أسير فى دربى الطويل . . وان يكن ما فيه ومض أو بصيص من رجاء . . لكن شوقى عارم . . لكن عزمى عاصف . . لكن باضلاعى تموج الكبرياء . . والعشق عندى كان تاريخا مجيدا كل فصل فيه ينضح بالاباء . . ماعدت أقدر أن أقاوم . .

يا أيها النفط الذى أرهقته وهو الذى قد جاءنى . . بالود أندى من بحار . . بالحب يسكب شوقه نهرا . . ويمنحنى شراعا . . والشواطىء كلها فتحت ذراعيها له . . واستقبلتنى . . بالطبول وبالدفوف . . وبالورود كفاتح قد آب من بعد انتصار . .

يا أيها النفط الذى ما جاءنى بالمجد . . لكن جاءنى بأريجه ورجاؤه أنى أسافر فى الاريج لصنع مجد . . بعد مجد . . ورجاؤه أنى من القطرات أزرع

شوق تاريخ على أوراقــه رقص الــزمــان . . أنى الاقى كل آمــالى التى ضاعت . . وانفض عن أصالتى الغبار . .

يا أيها النفط الذى قد فر . . عد انى اعاهد ان اكون لك المحب . . وأن تكــون مشاعرى لك كلها مرهونة . . فلقد عرفت بأن فيك لى الرجاء . . تمضى الى حيث انبلاج المجد حيث الصبح وضاح الجبين . . حيث العزيمة لاتنى أبدا وليست رغم عصف الريح ترضى الانكسار . .

يا أيها النفط الذى قد كان ينبض بالهوى . . ان كان بى جنح الهوى . . أولا تعلمنى النزاهة والامانة فى الهوى . . الوزر ليس جميعه وزرى . . فكل الظامئين اذا همى مزن فما منه ارتووا لكنهم غرقوا . .فكيف أتيتنى بسحابة . . وأنا أتوق لنصف قطره . . وتركتنى تحت السحابه . . والمزن منها مسكر . . فاذا سكــرت . . فأنت قد أسكــرتنى وجعلتنى أنسى المشــاعــر . أنسى قضايانا الكبيرة والصغيرة . . والتربص من جميع الطامعين . .

العـودة المفروضـه

نشرت احدى الصحف الاجنبية قبل مدة تحليلا لعودة نسبة كبيرة من العمالة العربية من أقطار الخليج العربى . . الى أقطارها . . فى أعقاب الهزة المالية الناتجة عن انخفاض الموارد المالية النفطية . . ومن المعروف أن أقطار الخليج العربى النفطية استقطبت فى وقت من الاوقات اعدادا كبيرة من العمالة العربية وغير العربية . . غير أنه فى أعقاب الهزة المالية . . وانخفاض الموارد المالية النفطية الذى صحبه انخفاض فى الانفاق تقرر تخفيض العماله . . وربما تفاوتت النسبة بين قطر وآخر الا أنها فى مجملها نسبة كبيرة . . والعمالة المواطنه ذاتها بدأت تواجه مشاكل التوظيف رغم أن الجامعات تفرز كل عام اعدادا متعاظمة فى مجالات شتى . . قد يكون لبعضها حاجة وقد يكون لبعضها بعض الحاجة . . وقد لا يكون لبعضها اى حاجة . .

ان الترف النفطى فى وقت من الاوقات فتح الباب على مصراعيه لتدفق العمالة العربية وغير العربيه . . وكان قادرا على استيعاب هذه العمالة بصرف النظر عن مدى الحاجة اليها . . ويبدو انه فى غمرة ذلك لم يكن هناك انتقاء جيد للعمالة التى يحتاجها القطاع العام والقطاع الخاص . . ومثل هذا الانتقاء ربما كان صعبا فى غياب استراتيجية محددة للتنمية الحقيقية . . ولكنه لم يكن امرا مستحيلا . . والمسألة فى بعض الاقطار الخليجية كانت وما تزال مجرد مشكلة . . أما فى بعض الاقطار الخليجيةالاخرى فالأمر أكبر بكثير من كونه مجرد مشكلة . . ان نسبة العمالة المواطنة لا تمثل الا نسبة ضئيلة من مجموع العمالة . . وحتى لو اضيفت اليها نسبة العمالة العربية فان نسبة العمالة غير العربية تظل هى النسبة الاكبر . والقضية فى هذه الاقطار ان

العمالة غير العربية وهى تمثل النسبة الاكبر. . هى فى حقيقة الامر عمالة مقيمة مستديمة. . لا يمكن التخلص منها. . أو تقليصها ومثل هذا له خطورته على الهوية العربية فى هذه الاقطار. .

لقد بلغ الامر من فتح الباب على مصراعيه فى القطاع العام للعمالة المواطنة وغيرها فى أحد الاقطار العربية الخليجية أن وصل عدد العاملين فى القطاع العام الى رقم كبير. . بحيث أصبح من المعروف أنه لو استخدمت كل العمالة المواطنه. . الموظفة فى القطاع الخاص أيضا الى العمالة المواطنة الموظفة أصلا فى القطاع العام. . فان الرقم قد يظل أكبر منها. .

ان العمالة العربية من المفروض ان تحظى بأفضلية على العمالة غير العربية. . ورغم أن نسبة العمالة العربية فى القطاع العام فى اغلب هذه الاقطار اعلى من نسبة العمالة غير العربية. فان الوضع فى القطاع الخاص على خلاف ذلك. . ونقيضه بدرجة كبيرة. . والعمالة العربية التى فرض التوجه العام فى هذه الاقطار ان تعود الى أقطارها ستنشىء مشاكل. . أو تضاعف من مشاكل. . فالعائد من هذه العمالة على الاقطار الوافدة منها يمثل نسبة غير قليلة من دخلها. . وربما كان فى بعضها يمثل النسبة الاكبر. . وتأتى العودة فى وقت تعانى فيه حتى هذه الاقطار رغم انها غير نفطية فى الغالب من آثار الهزة النفطية. . ويعانى بعضها من تدهور الوضع الاقتصادى واشتداد وطأة الديون الخارجيه. . وليست هذه هى المعضلة انما المعضلة التى أوردها التحليل المشار اليه أن العمالة العربية العائدة من الاقطار العربية الخليجية. . سوف لا تجد الفرص المناسبه للعمل. . وسوف لا تجد النمط الاستهلاكى الذى تعودت عليه على نفس المستوى. . وكل ذلك يؤدى الى تذمر. . والى اشتداد حدة التذمر. . وربما يؤدى ذلك إلى عدم استقرار الوضع الاقتصادى والاجتماعى وكذلك السياسى. . وهذا ربما يؤثر على الاقطار العربيه الخليجيه ذاتها حين يكون لهذا أثره على الساحة العربية كلها.

اليـابان ليست نموذجـا؟

ينظر الى اليابان عادة على انها نموذج احرى بالاقطار العربية أن تتبعه للوصول الى ما وصلت اليه اليابان من تقدم اقتصادى . . ومن المعروف أن هناك مقومات عديدة للانطلاقة التى تمكنت بها اليابان من الوصول الى ما وصلت اليه . . وأكثر هذه المقومات تفتقر اليه الاقطار العربية . . فاليابان استطاعت الى حد كبير تطويع التكنولوجيا . . وبناء قاعدة للمعرفة المتطورة السابقة فى كثير من المجالات وكان ذلك من خلال قنوات التعليم والتدريب والبحث التى لم تكن مجرد قنـوات تكاد تكون خالية المضمون . . كما هو الحال فى قنوات التعليم والتدريب والبحث فى اكثر اقطار العالم العربى . . ثم هنـاك الاستفادة القصوى من أى رصيد من المعرفة . . واثرائه برصيد يعتمد على قاعدة داخلية قادرة ومعطاءة . . ثم ان هناك عدة مراحل مرت بها التجربة اليابانية . . وكل مرحلة تعتمد على استراتيجية قد تكون مختلفة عن بعضها البعض ولكنها متكاملة وهذه الاستراتيجية اعتمدت على ارادة جادة وادارة جيدة . . وقاعدة مجتمعية غلب عليها طابع التعبئة العامة للقيام بدور فعال لتحقيق اهداف كل استراتيجية فى كل مرحلة من المراحل .

ورغم ذلك فان اليابان تمثل نموذجا للتقدم الاقتصادى . . ولكنه نموذج غير متكامل للتنمية الشاملة . . ومع التقدم الاجتماعى والسياسى والثقافى فيها فانها تفتقر الى القدرة الدفاعية . . وافتقارها الى القدرة الدفاعية يجعلها نموذجا غير متكامل . . اذ تظل ضعيفة . . ومشدودة الى التبعية والوضع فى أقطار العالم العربى . . لو افترضنا جدلا ان النموذج اليابانى أمكن تطبيقه وأن هناك قاعدة اقتصادية قوية ومعطاءة . . وتطورا تكنولوجيا سباقا وتقدما

فى العديد من الابعاد الاخرى للتنمية فان افتقار أقطار العالم العربى للقوة الـدفـاعية. يجعلهـا نهبا للاطماع وأكثر انجذابا الى التبعية. . لان حاجة الاقطار العربية الى القدرة الدفاعية أكثر من حاجة اليابان اليها. . ولعل التاريخ يوضح لنا ان اليابان رغم سقوطها تحت مظلة الاستعمار لفترة من الوقت. . الا ان أقطار العالم العربى. . ظلت ساقطة تحت مظلة الاستعمار المبـاشر لفترة طويلة من الزمن. . ولم تكن اليابان محور طمع استراتيجى للاستعمار. . كما كانت وما تزال أقطار العالم العربى.

وليس معنى ذلك أن القدرة الدفاعية وحدها قادرة على تحقيق التنمية مع أن المقصود بالقدرة الدفاعية تطويع المعرفة التكنولوجية الدفاعية وتطويرها واثـرائهـا على قاعـدة داخلية ذاتية. . انها بدون شك من أهم مرتكزات التنمية فى أقـطار العـالم العـربى. . ولكنهـا مرتكـز يجب أن يتكامل مع المرتكزات الاخرى ولذلك فلا ضير فى حالة الاخذ بالنموذج اليابانى. . وعسى ان تفلح أقطار العالم العربى فى الاخذ به. . وما ذلك الا مطمح والمعطيات الموجودة على الساحة فى العالم العربى. . والتوجهات فى شتى المجالات. . تبدو بعيدة عن المسار الذى انتهجته اليابان وربما بعيدة عن أى مسار للتنمية الحقيقية وان استمرت هذه المعطيات وهذه التوجهات. . فان المطمح يظل مجرد مطمح. . وما يغنى فتيلا. غير أن الحقيقة التى يجب أن تظل ماثلة فى النموذج اليابانى. . هى انه نموذج غير متكامل. . واليابان ذاتهـا مدركة ذلك وهى قد حاولت اكثر من مرة رصد مبالغ كبيرة للقدرة الدفاعية فحالت دون ذلك قوة كبرى. . وعادت اليابان الى محاولاتها. . وربما حال دونها نفس الحائل. .

المعاناة الاقتصادية !

صدر أكثر من تقرير من بينها تقرير من الامم المتحدة يؤكد أن المعاناة الاقتصادية المتعاظمة فى الدول النامية سببها الرئيسى الدول الصناعية الكبرى. . وليس ثمة شك أن هذه الدول سعى أكثرها الى استنزاف موارد الدول النامية واستثماراتها والتحكم الى حد كبير فى مسار الاقتصاد العالمى لصالحها. . ومحاولة جعل الدول النامية سوقا لانتاجها. . الذى رفعت اسعاره بدعوى التضخم. . وبدعوى ارتفاع اسعار النفط فى وقت من الاوقات. . ولكن معاناة الدول النامية سببها الرئيسى هو هذه الدول ذاتها. . ذلك أنه رغم المعطيات الموجودة على الساحة الاقتصادية العالمية. . وهيمنة بعض الدول المتقدمة صناعيا على مسار الاقتصاد العالمى فان هذه الدول النامية فرطت فى حقوقها فى بعض الاحيان. . وأهدرت مواردها فى أحيان أخرى. . ورضخ أكثرها للتبعية. . صحيح ان الاستعمار بأساليبه الجديدة استطاع ان يجهض بعض المحالاوت التى بدت جادة. . للانطلاقة الاقتصادية فى بعض دول العالم الثالث. . أو للانفلات من التبعية. . ولكن ليس معنى ذلك أن تقف أى محاولة جادة للانطلاقة الاقتصادية المعتمدة على قاعدة انتاجية ذاتية مستمرة العطاء. . ومن الملفت للنظر أن الدول النامية برغم تراكم الخطط التنموية فيها تكاد تقف عند نفس النقطة من التخلف. . أو ليس ببعيد عنها. . ومازال ضعيفة اقتصاديا. . وحتى الدول النامية التى تعاظمت ايراداتها المالية بدت كقوة مالية. . فى فترة من الفترات. . ولكن هذه القوة المالية. . ليست قوة اقتصادية اذ بقى اقتصادها ضعيفا. . مع أن مقولة انها كانت قوة مالية لتعاظم ايراداتها يوجد من لا يتفق مع ذلك. . على اعتبار ان الايرادات رضخ أكثرها للقنوات والسياسات والاجراءات التى تفرضها الدول المتقدمة صناعيا أو بعضها. . وليس الوزر فى ذلك يقع كله على الدول المتقدمة صناعيا. . ذلك ان هذه

الدول النامية التى تعاظمت ايراداتها المالية فى وقت من الاوقات . . كان عليها أن تتبع استراتيجية سليمة ومحددة لبناء قاعدة اقتصادية انتاجية مستمرة العطاء الذاتى وأن لا تركن الى التبعية . . مهما كانت قوة الدول المتقدمة صناعيا فى الهيمنة على مسار الاقتصاد العالمى . . ولو امكن لعدد محدود من الدول النامية أن يطبق مثل هذه الاستراتيجية تطبيقا فعالا وجادا . . وأن ينسق تنسيقا فعليا سياساته واجراءاته مع بعضه البعض . . لما كان من الصعب الانفلات من التبعية . . وتطور الاقتصاد فى هذه الدول على قاعدة ذات فعالية ذاتية . واذا كان من الصعب لهذا العدد المحدود من الدول النامية التغلب على الدول المتقدمة صناعيا بالنسبة لتحكمها فى مسار الاقتصاد العالمى . . فلا أقل من أن يكون فى امكانها فتح ثغرة فى هذا التحكم . . بحيث لا يكون كاملا أو شبه كامل . .

ان الدول النامية تزيد معاناتها الاقتصادية . . لان اقتصادها فى اغلب الاحيان . . اقتصاد ضعيف . . وراضخ للتبعية . . وطالما كان ضعيفا وراضخا للتبعية فانه ليس هناك ثمة جهد كبير تبذله الدول المتقدمة صناعيا . . فى اتباع سياسات يستفيد منها اقتصادها ولو على حساب اقتصاد الدول النامية . . وتحاول توجيه مسار الاقتصاد العالمى دون عناء كبير لصالحها . . وتقرير الامم المتحدة وغيره من التقارير لن تعيره الدول المتقدمة صناعيا أى اهتمام . . اذ تظل مصلحتها فوق كل اعتبار . . والسياسة التى تتبعها من خلال هيمنتها على الاقتصاد العالمى . . ستستمر بحيث يظل مسار الاقتصاد العالمى فى صالح هذه الدول . . ان القوة لا ترضخ للضعف . . الا لو قلبنا معايير المنطق . . ومالم يتحول الضعف الى قوة . . فى الدول النامية . . فان معاناتها ستزداد . . ولن يقلل من معاناتها تقرير الامم المتحدة . . او أى تقارير مماثلة . . لان هذه التقارير . . مع انها تدعو الدول النامية الى اتخاذ الاسباب الكفيلة بنمو اقتصادها وتلقى بالوزر فى زيادة معاناة الدول النامية . . على الدول المتقدمة صناعيا . . لن تعدو كونها تقارير ولن تغير من واقع الامر شيئا مالم تغير الدول النامية ذاتها وواقعها .

الضجة حول التضخم الوظيفى

قد تكون ظاهرة التضخم الوظيفى فى معظم الاقطار النفطية الخليجية ظاهرة جديدة نسبيا ولكنها ليست ظاهرة مستنكره. . اما انها جديدة فذلك ان القطاع العام بأطره الحديثة المظهر. . بصرف النظر عن المخبر هى نمط لم تشهده هذه الاقطار الا منذ فترة قريبة. . ومن المعروف ان القطاع العام نما نموا فى اغلبه عشوائى ولكنه سريع جدا. . وليس ثمة شك أنه كانت هناك حاجة الى نمو القطاع العام ولكن الملفت للنظر ان نمو القطاع العام ما جاء فى اغلبه وفقا لما تقضى به الحاجه. . وجاءت طفرة الموارد النفطية. وهى غير طبيعية فأوجدت تضخما غير طبيعى فى القطاع العام. . لم تسده الموارد البشرية المحليه. . فجاء طوفان العمالة الوافدة. . وما كانت الزيادة فى العمالة المحلية وغير المحلية استجابة لحاجة منطقية. . ولكنها كانت استجابة لحاجة غير منطقية. . ويبدو أن المنطق لم يكن له محل من الاعراب فى غمرة التضخم المفرط فى القطاع العام وكذلك فى القطاع الخاص.

وجاءت الانتكاسة فى الموارد النفطية. . وهى غير طبيعية أيضا. . فهزت القطاع العام وكذلك القطاع الخاص ويبدو أن القطاع العام فى امكانه تقليص التضخم بالمعدل المطلوب. . واذا كان تضخم القطاع العام تضخما غير طبيعى. . ولم يخضع للمنطق. . فان تقليص التضخم يبدو أنه لم يخضع للمنطق. . ذلك أن المنطق يقتضى فى التقليص. . التخلص من العمالة غير الكفؤة. . وغير المنتجة. . وينطبق ذلك الى حد كبير على القطاع الخاص أيضا. ومن المعروف ان القطاع الخاص فى الاقطار العربية النفطية بصفة خاصة وفى غيرها من الاقطار بصفة عامة قطاع طفيلى ينمو على فتات القطاع العام المتمثل عادة فى ما يطرحه من مناقصات. . ، وما يمنحه من

عقـود. . ولـذلـك كان تأثـر القطاع الخاص. . وتقلصه واضحا بصورة صارخه. . وان كان تأثر القطاع العام واضحا ايضا. . غير انه لن يتقلص كثـيرا وان فرضت عليه الانتكـاسـة فى المـوارد النفـطية أن يتخـذ بعض الاجراءات التى تقلل من معدل تضخمه. . وربما كان التقلص فى القطاع العام بالنسبة للمشاريع. . التى كان يزدهر القطاع الخاص. . ويتضخم على عقـودهـا. . امـا بالنسبة للعماله. . فانها لم تتقلص ذلك أن القطاع العام. . بامكانه الى حد ما التخلص من العمالة غير المواطنه. . ولكن ليس بامكانه التخلص من العمالة المواطنه سواء كانت معطاءة ومنتجة او لم تكن كذلك. . اذ ان طوفان المتقدمين للعمل فى القطاع العام. . من الخريجين الذين تتعاظم اعدادهم. . وتعودوا ان يكون باب العمل فى القطاع العام مفتوحا على مصراعيه للعمالة المواطنة. . قد أوجد مأزقا للقطاع العام. . وأصبح هدفه التخلص من العمالة غير المواطنة. . حتى يكون هناك مجال لاستيعاب الاعداد المتعاظمه سنويا من الخرجين. . والذين تعودوا ان يكون العمل فى القطاع العام حقا مكتسبا لهم. . . واضافة الى ذلك فقد اصبح هو المجال الوحيد تقريبا الممكن طرقه بعد ان تقلص القطاع الخاص. . تقلصا كبيرا جدا. . وليس التخلص من العمالة غير المواطنة كلها أمر ممكن ذلـك أن من هذه العمالة نسبة معطاءة منتجة تعود القطاع العام الاعتماد عليها. . وتعودت العماله المواطنه الاتكال عليها. . وهى حين تترك. . تترك فراغا قد لا تستطيع العمالة المواطنة ان تملاءه بسرعة. . من حيث العطاء والانتاجيه. .

التنمية: هل اصبحت هما ولو لقلة؟

بدأت ندوة التنمية فى أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط مسيرتها منذ سنوات وعقدت عدة لقاءات حول قضايا ذات اهمية قصوى تتعلق بأسس ومرتكزات التنمية الشاملة التى يرجى أن تكون هى المنطلق لاقطار المنطقة نحو بناء قدرتها الذاتية اقتصاديا واجتماعيا واداريا وسياسيا وثقافيا. ولقد صدرت عن هذه الندوة عدة دراسات تناول كل منها قضية من قضايا التنمية بالتحليل وتقصى للاسباب المعوقة. . والمنطلقات المرجوه من أجل تحقيق التطلعات المجتمعيه نحو التنمية الشاملة. . ورغم ان كل قضية من هذه القضايا التى تكون محور لقاء أو دراسة قد يبدو كل منها قضية بذاتها فانها تلتقى جميعا ضمن اطار القضية الكلية للتنمية. .

ومحصلة الندوة ايجابية الى حد كبير. ذلك أنها تنهج نهج الحوار الموضوعى الهادف فى لقاءاتها. . كما أن دراساتها تستفيد كثيرا من رصيد ذلك الحوار. . . وتتوخى العمق فى التحليل الواقعى لعقبات التنمية ومحاولة طرح الحلول الانسب لتجاوز تلك العقبات. . وهى فى طرحها وتحليلها تخرج عن الاساليب الاكاديمية التقليدية التى قد تقف فى اكثر الاحيان عند نقطة التنظير. ولا تتجاوزها فى محاولة جادة لتقصى الظروف الفعلية فى هذه الاقطار. ومعايشة المشكلة أو المشاكل والتعرف على ابعادها الواقعية.
ولقد عقدت الندوة لقاءات صدر عن عدد منها بعض الاصدارات وتمحورت هذه اللقاءات حتى الان حول دور المشروعات العامه فى التنمية الاقتصادية وادارة التنمية فى اقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط ودور العماله المحليه فى التنمية ودور التربية فى التنمية ودور الصناعات التحويلية فى التنمية واهمية السياسة السكانية فى التنمية. . كما صدرت عنها دراسة

متخصصة حول دور الاصول الخارجية لاقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط وكيفية ادارتها.

ان عيب الندوة الرئيسى فى نظر البعض أنها غير معروفة . . ولعل الندوة فى محاولتها تجنب الاسباب الاعلامية . . امتدادا للنهج الموضوعى الذى توخت الالتزام به جعلت الاغلبية العظمى على الساحة المجتمعية تجهل الكثير عن الندوة . . ولا تكاد تحس بوجودها . . وليس ثمة شك ان الندوة كان فى امكانها مع عدم الاخلال بالتزامها بالنهج الموضوعى ان تثرى الساحة المجتمعية بالرصيد الجيد من عطائها ومثل ذلك مسألة جوهرية لا تتناقض مع أى هدف للندوة بل تنسجم الى حد كبير مع كل هدف من اهدافها إذ أن الارتكاز على الأسباب الاعلامية الموضوعية يضيف إلى فعالية الندوة . . ويخرج بها الى ساحة أرحب كما أن محاولة تجنب كل الأسباب الاعلامية يجعل الندوة وكأنها تدور حول نفسها فى دائرة ضيقه تكاد تكون مغلقه ومغفله . . وليس ثمة شك أن تجنب الأسباب الاعلامية غير الموضوعية التى قد تضخم كل نشاط إلى أضعاف حجمه . . وقد تصور القصور انجازا . . من خلال السعى إلى تسليط الأضواء التى قد تلون كل شيء بالألوان الخلابة هو نهج أحرى بالالتزام إذ أن الندوة فى خضم البريق الاعلامى . . قد تتصور ان نشاطها فى ذروة الفعالية وأنها بلغت من الانجاز منتهاه أو ماهو منه قاب قوسين أو أدنى . . وكل ذلك له سلبياته على مسيرة الندوة . .

والندوة تضم رصيدا جيدا من أبناء المنطقة المهتمين بقضايا التنمية والذين قد تختلف وجهات نظرهم كثيرا حول تحليل الظروف وتحليل الأسباب والوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف التنمية الشاملة . . ولكن الاطار الذى يجمعهم هو اتفاقهم على كون التنمية قضية مصيرية واتفاقهم على محاولة طرح هذه القضية من خلال تناول تفرعاتها بالتحليل الموضوعى فى سعى مخلص لتقصى الحلول الأنسب للعديد من المشاكل . . والمسار الأنسب لأى مسيرة تنموية فعاله . . وهذا الرصيد الذى تضمه الندوة يأتى

من قطاعات شتى . . ومن شرائح شتى ولكنه رصيد يجمعه الحب الكبير للمنطقة والادراك للتحديات الجمة التى تواجهها .

أحدث تقرير

هى أكبر شركة فى جزر البهاما وتكاد تكون الشركة المحتكرة لكل السوق ويبدو أنها حصلت على امتياز انشاء شركات أخرى أو الموافقة على الترخيص بانشاء شركات أخرى وقد صدر أحدث تقرير للشركة. . وكانت تزين صفحاته الأولى صور رئيس وأعضاء مجلس الإدارة كما تزين صفحاته الأخرى صور لمبانى الشركة ومكاتبها. . وكان كل مافى التقرير اشادة بمنجزات الشركة. . رغم أن الموظفين فى الشركة يعرفون أن الشركة تواجه العديد من المشاكل. . وتمر بكثير من العثرات. . الناتجة عن انصراف رئيس مجلس الإدارة وأعضائه عن القضايا الأساسية. . واهتمامهم بالمصالح الشخصية. . كما كان الموظفون يعرفون أنه ليس لدى الشركة انجاز واحد يستحق الاشادة به. . وربما برزت الشركة فى وقت من الأوقات وكأنها قد بلغت أوج النجاح نتيجة المردود المالى الكبير. . الذى تدفق عليها نظرا لكونها تحتكر السوق كله. . وكلما كانت هناك محاولة لبروز شركة جديدة ولو صغيرة. . اعترضت على بروزها هذه الشركة. . وقضت حتى على مجرد فكرة البروز. . ولعل سبب ذلك أن هذه الشركة لم تكن محتكرة للسوق كله فحسب. . ولكنها كانت مخولة صلاحية الموافقة على انشاء أية شركة أخرى وبطبيعة الحال. . فانه من المستحيل أن تبرز أية شركة أخرى لأنها لن تحصل على الموافقة بانشائها من الجهة صاحبة الصلاحية. . وكان من المتصور فى وقت من الأوقات أن هذه الشركة ربما سمحت ببروز بعض الشركات الصغيرة فى مجالات بعيدة عن المجالات التى تعمل فيها هذه الشركة خصوصا اذا ما كان من المستبعد أن تشكل مثل هذه الشركة الصغيرة أية منافسة للشركة المحتكرة.

ورغم أن السوق كله كان تحت سيطرة هذه الشركة. . فانها لم تقدم على أى مشروع انتاجى يساعد على ازدهار الاقتصاد. . وانما كانت مجرد مكتب وكالات لشركات أجنبية. . ونتيجة لأنها الشركة الوحيدة التى تعتبر المنفذ للسوق فان الشركات الأجنبية تتهافت على التعامل معها لقاء عمولات ضخمة. . كانت تمثل مردودا ماليا كبيرا للشركة. . ولقد كان الموظفون لايعرفون شيئا عن نشاط الشركة لأنها لم تكن تباشر أى نشاط. . وانما تعتمد على الشركات الأجنبية المتعاملة معها. . فى القيام بكل الأنشطة. . وكأن كل مايتم كان يتم بمعزل عن الشركة المحتكرة. . وكانت المهمة الوحيدة لها هو موافقة مجلس الإدارة على السماح لشركة من الشركات الأجنبية بممارسة العديد من الأنشطة تحت مظلة الشركة المحتكرة رغم أن الشركة المحتكرة ليس لها أى دور فى هذه الأنشطة. . وكان جدول أعمال مجلس الإدارة من أول بند إلى آخر بند فيه استعراضا للشركات الأجنبية. . التى ترغب القيام بأنشطة فى السوق. . ومقدار العمولة التى ستحصل عليها الشركة المحتكرة. .

ويبدو أن رئيس مجلس الإدارة تجاوز حدود الاسراف فى الانفاق على شؤونه الخاصة كما أن أعضاء مجلس الإدارة اتبعوا نفس النهج وان لم يكن فى امكانهم الانفاق بنفس المستوى. . ونتيجة لكل ذلك أوشكت الشركة على الافلاس. . وربما أفلست فعلا ولكنها لم تعلن ذلك. . ولجأ رئيس مجلس الإدارة الى الشركات الأجنبية التى تتعامل معها الشركة للحصول على قرض. . وأقدم بعضها على اقراض الشركة. . وتردد غيرها فى الاقدام على ذلك ولهذا ماكان مبلغ القرض الذى تسلمته الشركة بنفس القدر الذى طلبته. . وكان من المفروض ان الشركة تتبع استراتيجية جديدة فى الانفاق. . أو بمعنى أدق كان من المفروض على رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس أن يقللوا من حجم انفاقهم على شئونهم الخاصة. . ولكن مجلس الإدارة عقد اجتماعا قرر فيه التخلص من بعض الموظفين. . وتقليص رواتب الموظفين الباقين. . ولكن ذلك لم يحل المشكلة التى

تواجهها الشركة وهى الافلاس اذا استمر الانفاق المتعاظم من قبل رئيس وأعضاء مجلس الإدارة. ووجدت الشركة نفسها تواجه معضلتين. . الأولى هى الافلاس والثانية عدم قدرة الشركة على الالتزام بتسديد القرض فى موعده. . ولهذا قرر مجلس الإدارة التخلص من جميع الموظفين ماعدا قلة قليلة تلك التى تقوم بأعمال السكرتارية لمجلس الإدارة أو التى تدير بعض الشئون الخاصة لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة. ووجد معظم الموظفين أنفسهم بدون عمل وليس فى أيديهم غير التقرير الذى يشيد بانجازات الشركة وتزين صفحاته الأولى صور رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.

عــرب بــلا نفــط

عقدت مؤخرا فى لندن ندوة بعنوان «عرب بلا نفط» وقد تسنى لى حضور الندوة بعد الحصول على موافقة رسمية كما تقضى بذلك التعليمات . . ولكن لم أحضر الا شطرا من هذه الندوة . . وهجرت بقية جلساتها . . لاسباب متعددة . . من أهمها أن الندوة غلبت عليها البروتوكولات الشكلية . . ثم عدم ملاءمة التنظيم وكثرة الحاضرين مما يعوق أى حوار ايجابى فعال . . واضافة الى هذا وذاك فقد اختلط بها الحابل بالنابل سواءا من حيث الأوراق المقـدمـة أو بالنسبة للمتحدثين الرئيسيين والمعقبين وربما المناقشين . ومن حسن الصدف أن يكون الشطر الذى حضرته هو أفضل جلسة من بين جلسات الندوة . . والعنوان الذى اختاره المنظمون للندوة عنوان لايخلو من اثارة . . ذلك أن القضية التى كانت تستحوذ الاهتمام ومازالت هى قضية الهزة الكبيرة فى أسعار النفط وتقهقر أرقام الايرادات النفطية ومدى أثر ذلك ايجـابـا وسلبـا على حاضر التنمية ومستقبلهـا فى الوطن العربى ككل . . والأقطار العربية المنتجة للنفط بصفة خاصة . . ولكن العنوان ربما أراد أن يشد الاهتمام إلى فترة مابعد النفط . . وما الذى سيفعله العرب بعد نضوبه وهم ما أعدوا العدة المتمثلة فى كيان اقتصادى راسخ ومعطاء مرتكز على قاعدة انتاجية قادرة على العطاء الذاتى . . واستمرار هذا العطاء وتعاظمه . .

وتسـاءلت عن العـرب بنفط . . وماهو مدى ما أمكن تحقيقه فى زخم الايرادات النفطية المتعاظمة ؟ وتساءلت مرة أخرى . . وهل أصبح النفط هو المرتكز الوحيد لما يمكن أن يسمى بالقوة العربية على الساحة الدولية وهل نضوب النفط يعنى تلاشى هذه القوة . . وامتدادا لهذا التساؤل هل

النفط هو المرتكز الوحيد لأى قوة عربية . . وهى قوة جرى اضفاء الصفة المالية عليها بحيث أصبحت تعرف باسم القوة المالية . . وماهو مقدار هذه القـوة المـالية ؟ ومـاذا فعلت هذه القـوة المـالية على محك الممارسة ؟ وهل الاستثمار الموجه نحو قلة قليلة من الدول المتقدمة حقق بالفعل مايمكن أن يسمى بالقوة المالية ؟ وتفرع التساؤل الى تساؤل آخر لايقل أهمية . . وهو هل تعلق على النفط كل الأوزار ؟ وهل لا وجود ولا مكانة للعرب بدون النفط وهل من المستحيل أن تكون هناك تنمية أو حضارة بدون النفط ؟

انه ليس ثمة شك فى أن الايرادات النفطية المتعاظمة . . يمكن أن تكون المـرتكـز الرئيسى للقوة الفعلية على الساحة الدولية . . ويمكن أن تكون المرتكز الرئيسى لتنمية حقيقة شاملة . . تتمثل فى حدها الأدنى فى قاعدة اقتصـادية منتجـة معطاءة قادرة على التطور الذاتى وعلى مواجهة أية هزة اقتصادية . . إذ من المعروف أن الدول المتقدمة تواجه هزات اقتصادية ربما كان بعضها عنيفا نسبيا . . ولكن الكيان الاقتصادى الراسخ يستطيع أن يتصدى لمثل تلك الهزات . . ويستعيد وضعه الطبيعى . . وتطوره المستمر ولا تمر فترة وجيزة حتى تكون الهزة قد تم استيعابها ضمن عجلة انتاجية دائبة الدوران . . وفى خضم زخم اقتصادى حقيقى . .

ولكن رغم ذلك فهناك أمثلة وان تكن قليلة جدا . . لدول استطاعت رغم ندرة مواردها الطبيعية أن تقف فى مصاف الدول المتقدمة . . أو على مشارف الوقوف فى مصاف تلك الدول . . وكان المرتكز الفعال وراء كل ذلك إرادة جادة نحو التنمية . . وانبثاق لطاقات مجتمعية منتجة وفعالة . . واصرار على توجيه الموارد المالية والبشرية توجيها سليما ضمن استراتيجية تجد طريقهـا إلى التـطبيق وتـواجـه كل متطلبات التنمية الحقيقية الشاملة . . وعقباتها وتحدياتها . . والسؤال الكبير الذى يفرض نفسه ولا يحتاج إلى اجابة هو ألم يكن للعرب حضارة مزدهرة بدون النفط ؟

مفهوم الشركة المساهمة

كانت شركة فى جزر الهند الشرقية مساهمة بالاسم أما فى حقيقة الأمر فهى شركة يملك معظم رأسمالها أو كله عدد محدود من الأفراد لايتجاوز اصابع اليد الواحدة. . وكان هؤلاء الأفراد تربطهم وشائج قربى وأواصر عائلية متينة. . أما شكلية كونها شركة مساهمة فهو ان لفظ «مساهمة» موجود فى مطبوعات الشركة واعلاناتها. . وأما فيما عدا ذلك فلم يربط بينها وبين لفظ «مساهمة» أى رباط ذلك أنه ليس هناك فى حقيقة الأمر مساهمون بمعنى الكلمة. . وربما كانت هناك قلة قليلة لها حظ أقل من الأدنى فى هذه الشركة. . وحتى هذه القلة تربطها بالأفراد المالكين بعض وشائج القربى. . وان كانت غير مباشرة. . ولم تكن معروفة على نطاق واسع. . وكان بالشركة عدد كبير من الموظفين غير أن مالكى الشركة لم يكونوا مجرد مالكين. . وانما كانوا هم رؤساء الإدارات الرئيسية. . وبالطبع كان رئيس الشركة واحدا منهم. . ولاحظ بعض الموظفين أن شركات المساهمة الأخرى. . مختلفة فى نمطها وتشكيلها وإداراتها عن هذه الشركة. . كما أن شركات المساهمة الأخرى. . يشترك فيها عادة عدد غير قليل من المساهمين. . ولهم جمعية عمومية وهذه الجمعية العمومية هى التى تختار مجلس الإدارة كما تختار رئيس الشركة. . وأن لهم عادة دورا فى صنع عدد من القرارات الهامة. .وان كانت الشركات المساهمة الأخرى تتفاوت فى مدى دور القاعدة العريضة من المساهمين ذلك أنه قد يستحوذ على هذا الدور عدد محدود أيضا من كبار المالكين لاسهم الشركة. . غير أنه يظل للقاعدة العريضة حق المشاركة. . وابداء وجهة النظر. . وحرية النقاش. . ومساءلة مجلس الإدارة.

ووجد عدد من الموظفين أنه لايمكن للموظف الوصول إلى أى منصب قيادى . . أو رئاسة أى إدارة فى الشركة . . وكان من نتيجة ذلك . . أن تسرب بين الموظفين الاحباط كما أن عطاءهم لم يكن على المستوى المتكافىء مع قدراتهم . . وفوق ذلك كله تمثل فى مسلكهم اللامبالاة . . وعدم الشعور بالمسئولية . . وعدم الحرص على مصلحة الشركة . . التى لاتمثل مصلحتهم . . وكذلك لم يعد هناك أى قدر من الشعور بالانتماء للشركة . . وكانت محصلة ذلك كله أن بعدت الشقة بين مجلس الإدارة وبين موظفى الشركة . . ومنذ أن أصبح معروفا لمجلس الإدارة ذلك الوضع المتردى للشركة . . قرر عقد اجتماع خاص لمناقشة هذه القضية . . ولم يتمكن من الوصول إلى قرار يمكن أن يكون فعالا فى خلق وترسيخ انتماء الموظفين للشركة . . واستبعد مجلس الإدارة فكرة اجراء أى تغيير على نمط الشركة . . بحيث يحركها ولو قيد أنملة فى اتجاه اعطاء الموظفين قدرا من المشاركة فى صنع القرار . . أو حق حرية النقاش والحوار ناهيك عن مساءلة مجلس الإدارة . . وكان مجلس الإدارة يعرف تمام المعرفة أن الموظفين فى الشركة . . لاتوجد أمامهم فرصة عمل فى شركة أخرى . . ذلك أنه لاتوجد شركة أخرى فى المنطقة عدا هذه الشركة ولكن المعضلة ظلت قائمة . . اذ أنه رغم التصاق الموظفين بفرص العمل فى الشركة سواءا طوعا أو كرها . . وعن رضا أو عدم رضا كانت الشركة تواجه وضعا صعبا للغاية يتمثل فى تردى مستوى العطاء والانتاجية . . وعقد مجلس الإدارة اجتماعا آخر خاصا بدراسة هذه القضية وقرر أن يعقد سنويا اجتماعا بالموظفين يعطى فيه مجلس الإدارة تقريرا عن انجازاته غير أنه لايسمح للموظفين أن يناقشوا التقرير أو يخوضوا فى أية قضية من قضايا الشركة . . وبالطبع لن يكون لهم حق مناقشة أعضاء مجلس الإدارة . . حتى ولو على سبيل الاستيضاح أو طلب معلومات اضافية . . وعقد أول اجتماع أسهب فيه رئيس مجلس الإدارة فى الحديث عن انجازات الشركة . . وسعيها المتواصل لخدمة الموظفين وجهود مجلس الإدارة فى شبيل الصالح العام . . وبعد أن انتهى رئيس مجلس الإدارة من حديثه

المسهب انفض الاجتماع دون أن ينبس أحد الموظفين ببنت شفه . . وأرغموا جميعا على حضور الاجتماع بناء على توجيه تضمن أيضا الاشارة الى عدم طرح أى سؤال على رئيس مجلس الإدارة . . لأن كل حديثه لاغبار عليه وهو قول فصل لاجدال فيه ولا حوار . .

نيجيريا.. والنفط والميزانية

اتفق أعضاء الأوبك مؤخرا على قرار يقضى بتخفيض الانتاج من النفط سعيا وراء رفع سعره واستقراره عند مستوى مقبول . . ومثل هذا القرار يبدو أنـه ايجابى وفعال . . الا أن المسألة ليست مسألة الاتفاق على قرار بقدر ماهى مسألة مدى الالتزام بذلك القرار . . ومن المعروف أن قرارا مماثلا لهذا القرار كان قد تم الاتفاق عليه قبل مدة الا انه لم يتم الالتزام بالقرار. ومن وجهة نظر بعض الاقتصاديين فان سجل أوبك حافل بالتناقضات وعدم الالتـزام بالقرارات . . غير أن الدول الأعضاء فى المنظمة عانت الأمرين خلال الأونـة الأخيرة . . وربما تعلم أكثرها درسا من التدهور الشديد فى أسعار النفط الذى يمثل المورد الرئيسى أو الوحيد لبعض هذه الدول . .

وتعتبر نيجيريا واحدة من الدول الأعضاء فى منظمة الأوبك . . وواحدة من الدول التى تعرضت لأزمة شديدة . . ويبدو أنه فى فترة ارتفاع اسعار البـترول . . لم تستفـد الاستفادة المطلوبة من المورد المتعاظم المتدفق على البلاد . . بل ان التوجه المغلوط للتنمية استحوذ على قسط من هذا المورد . . واستحوذ الفساد الادارى على القسط الآخر . . ووجدت نيجيريا نفسها بعد تدهور أسعار النفط فى وضع متدهور . . اذ صدرت ميزانيتها ولكنها كانت كبيرة العجز . . وقلت الواردات وقل الانفاق . . ولكن نيجيريا ـ كما يبدو ـ فرض فيها هذا الوضع المتدهور بعض التوجهات الايجابية اذ اتجهت الى بعض المجالات التى كانت تمثل موارد لها . . والتى أغفلتها وأهملتها . . فى فترة ازدهار الموارد المالية من النفط . . والسؤال الذى يبحث عن اجابة هو أن نيجـيريا وبعض الـدول النفـطية الأخرى من بين الدول النامية كان اقتصادها معتمدا على النفط الى حد ما . . ولكنه كان معتمدا على موارد

أخـرى كالـزراعـة وبعض الصناعات التقليدية البسيطة. . وكان العطاء والانتاج فى هذه المجالات مرتفعا وان لم يكن بالضرورة يمثل المورد الرئيسى لدخلها. . غير أن ارتفاع أسعار النفط. . والزخم النفطى بدأ موردا ماليا ميسورا. . وطالما تعاظم الايراد من هذا المورد المالى الميسور. . فقد طمس الموارد الأخرى. . وصرف النظر عن الاهتمام بها وتطويرها. . وفى غمرة هذا الزخم النفطى. . ازدادت تبعية الاقتصاد. . وازداد التوجه الاستهلاكى على الصعيد المجتمعى وتعـطلت طاقة الفرد. . فى المجالات التى كانت انتاجية ولو بصورة تقليدية. .

وحـين الحـديث عن ارتفاع أسعار النفط. . فان هذا من حق الدول النفطية كنيجيريا مثلا. . وكان من المفروض أن تنال هذا الحق منذ أمد غير أنـه كان يجب على هذه الـدول ألا تهمل مواردها الأخرى من زراعية أو غيرها. . وكان من المفروض عليها أن توجه الايرادات المتعاظمة من النفط ضمن قنوات انتاجية. . تساعد على وضع قاعدة اقتصادية لايمثل النفط كل مساحتها. . وانما توجد موارد أخرى بديلة معتمدة على قدرة ذاتية على الإنتاج والعطاء وتطوير محصلتهما. . ومن الملفت للنظر أن النفط بالنسبة للعديد من الدول النامية لم يكن مصدر قوة. . وان كان مصدر ضعف فهو قد شوه الـوضع الاقتصادى. . أو بمعنى آخر أبرز هذه الدول وكأنها فى وضـع اقتصـادى مرموق. . وانساقت هذه الدول وراء هذا الوهم. . ولم تحسن الاستفادة من ايرادات النفط المتعاظمة. . وتوجيهها فى القنوات التى تحقق لها بناء قاعدة اقتصادية قوية. . لاتنال منها هزة نفطية فتذرها قاعا صفصفا. . أو قريبة من ذلك. والنفط تبين أنه لم يعد مصدر قوة ليس لأنه لم يحقق بناء القاعدة الاقتصادية الذاتية القوية فحسب. . ولكن لأن الدول المتقدمة صناعيا وهى المهيمنة على الساحة الاقتصادية العالمية. . وجهت حجم الانتاج واستثمارات الفوائض النفطية الوجهة التى تخدم مصالحها فى الدرجة الأولى وان أضرت بكل الدول النفطية من بين الدول النامية. .

هــل هـــى شــركــة ؟

كانت الشركة الكبرى فى تايلاند شركة بالاسم . . ولكنها فى حقيقة الأمر مؤسسة فردية . . ورغم وجود مجلس إدارة للشركة فان رئيس المجلس هو المنفرد باتخاذ القرار دون أن يكون حتى للمجلس مشاركة فى اتخاذ القرارات رغم أن القرارات فى أحيان كثيرة تصدر وكأنها قرارات المجلس . . كما كان رئيس المجلس هو المتحدث الوحيد فى أى جلسة . . أما الأعضاء الآخرون فهم صم بكم . . كأنهم لايفقهون . . وكان أى اجتماع للمجلس يبدأ بحديثه حتى ينتهى بانتهاء حديثه . . ولا تناقش فى أى اجتماع أى قضية من قضايا الشركة . . ذلك أن الرئيس يسهب عادة فى الحديث عن نفسه . . أو فى قضايا خارج اطار الشركة . . وعندما تصدر القرارات بعد ذلك على أنها قرارات المجلس . . كان أعضاء المجلس آخر من يعرف عن هذه القرارات . . والعجيب فى الأمر أن أيا من أعضاء مجلس الإدارة لم يبد تذمرا من ذلك . . أو يعلن موقفا منه . . وربما كان السبب فى ذلك أن رئيس مجلس الإدارة هو الذى اختار أعضاء المجلس . . وكانت عضوية المجلس ذات مزايا شرفية ومالية . . ولذلك فان من يتم اختياره لعضوية مجلس الإدارة يرضيه غاية الرضا أن يحصل على تلك المزايا . . ويحاول أن يضع دائما نصب عينه كيفية الاحتفاظ بهذه المزايا والاستمرار فى عضوية مجلس الإدارة . . ولم يكن ذلك بالأمر اليسير . . ذلك أن الصمت ليس مجرد حكمة فحسب . . ولكنه فوق الحكمة . . ورغم ذلك فان الصمت وحده ليس كافيا لضمان الاحتفاظ بمزايا عضوية مجلس الإدارة والاستمرار فى عضوية المجلس ذلك أن عضو مجلس الإدارة يجب أن يكون أذنا صاغية ومطرقة لكل بنت شفه ينبس بها رئيس مجلس الإدارة . . ويجب أن يخفض رأسه اجلالا عند كل محطة تقف فيها ثوان أو أقل من الثوانى مسيرة حديث رئيس المجلس . .

ولم يكن مثل هذا الوضع بغريب ذلك أنه ليست هناك جمعية عمومية لها حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بمن فيهم رئيس المجلسُ. . ولها الى جانب ذلك حقوق أخرى كتلك التى تتمتع بها أية جمعية عمومية. . ولذلك فان مجلس الإدارة ليس أكثر من مجرد واجهة شكلية لإدارة تبدو جماعية. . ولكنها فردية مطلقة الحرية فى اتخاذ ماترغب من قرارات. .*وطالما أن القرارات فردية ويتخذها رئيس مجلس الإدارة وحده. . فان التساؤل الذى كان يدور فى أذهان أعضاء مجلس الإدارة هو: ماهو الدافع وراء تشكيل مجلس إدارة ؟ والجواب على مثل هذا التساؤل ليس مسألة مستعصية ذلك أن رئيس مجلس الإدارة وجد أن تشكيل مجلس إدارة دليل على النمط الحديث الذى تتبناه الشركة فى الإدارة. . ومظهر يعطى الآخرين صورة مشرفة لشركة تتخذ قراراتها وفق اطار غير فردى. . وان كانت تلك الصورة مغايرة للواقع. . ذلك أن الشركة على الأقل تبدو شركة لاتختلف عن شركات أخرى تتجه الى الإدارة الجماعية. . ولقد وجد رئيس الشركة أن تشكيل مجلس إدارة يمكن أن يكون صوريا دون أن يؤثر على حريته فى اتخاذ أى قرار فردى يعتبر كافيا ولايستطيع أن يذهب أبعد من ذلك فى جعل الشركة ترتكز على جمعية عمومية. . ولم يكن مضطرا الى ذلك. . ولم تكن طبيعة الشركة أيضا تقتضى ذلك. . على أساس أن الشركة ليست شركة مساهمة. . وهى ليست شركة بمعنى الكلمة ذلك أنه لايوجد سوى رئيس مجلس الإدارة الذى يتصرف تصرف المالك الوحيد للشركة. . ولم يكن هناك شركاء آخرون يملكون شيئا فى الشركة. . وعضويتهم فى مجلس الإدارة قد تبدو مؤشرا على أنهم شركاء. . ولكنهم ليسوا سوى أفراد من الذين ركن إليهم رئيس المؤسسة ووجد أنه من المفيد أن يشكل منهم مجلس إدارة صورى. . وهو مستفيد من هذه الواجهة الشكلية الوهمية عن كون الإدارة إدارة جماعية أو شبه جماعية وهم فى ذات الوقت مستفيدون مما يحصلون عليه من مزايا كبيرة. . مقابل تمثيلهم لدور العضو المشارك فى مجلس إدارة الشركة وهو تمثيل لايتطلب جهدا ولايقتضى غير الصمت. .

معضلة المورد الواحد

ربما كان من الايجابيات القليلة للنكسة المالية . . التى أصابت الأقطار العربية النفطية أن أمد النفط امتد إلى ماهو أبعد مدى مما كان مقدرا له حين كان الانتاج كبيرا . . وليس هذا هو البعد الايجابى الوحيد . . ذلك أن النكسة المالية . . أشعرت المواطن بأن «الكيان الاقتصادى» الذى يعتمد على مورد واحد تتدخل فى تحديد انتاجه وأسعاره عوامل خارجية متعددة لايمكن أن يكون كيانا اقتصاديا راسخا . . مالم يكن هناك استثمار فعال لمردود ذلك المورد بحيث لايكون الاعتماد على المورد الواحد اعتمادا كبيرا حين تتنوع مصادر المردود وحين تكون هذه المصادر قادرة على النمو الذاتى . . والعطاء المستمر ضمن قاعدة اقتصادية انتاجية معطاءة . . ولعله من المعروف أن مثل هذا التوجه لاتخلو من التعرض له أية خطة «تنموية» فى الأقطار العربية النفطية وفى غيرها من الدول النامية التى يرتكز اقتصادها ارتكازا يكاد يكون كليا على مورد واحد . . وعادة مايكون مثل المورد خاضعا لعوامل خارجية وهذا مما يزيد من خطورة الاعتماد الكلى على مورد واحد . . غير أن هذه الخطط «التنموية» أخفقت الى حد كبير فى تحقيق مثل هذا الهدف ولذلك بقيت الأقطار العربية النفطية وغيرها من الدول النامية التى يرتكز اقتصادها ارتكازا كليا على مورد واحد نهبا للعوامل الخارجية . . وعادة ماتستطيع الدول المتقدمة صناعيا استغلال نقطة الضعف هذه . . معتمدة على سيطرتها على السوق العالمى . . وعلى المؤثرات الاقتصادية فى هذه السوق وهناك شواهد عديدة بالنسبة للكثير من الدول النامية . . التى عصفت توجهات الدول المتقدمة باقتصادياتها . . أو فرضت عليها التخلى عن كثير من القضايا الوطنية التى كانت السلطة السياسية فى عدد من تلك

الدول تتبناها. . اذا كانت مثل تلك القضايا الوطنية تحمل فى مضامينها توجهات تتعارض مع توجهات الدول المتقدمة.

ان الخطط الاقتصادية فى الأقطار العربية النفطية وفى الدول النامية التى تكاد تعتمد اعتمادا كليا على مورد واحد تحاول التركيز على هدف تنويع مصادر الدخل وتضعه عادة فى أول قائمة الأولويات بين الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها. . ويبدو أن التجربة لم تكن ناجحة. . وليس من الانصاف أن نتصور امكانية تحقيق مثل هذا الهدف خلال أمد زمنى وجيز غير أن أى خطوة فى سبيل تحقيق هذا الهدف لم تبدأ على المحك الفعلى بل ان الاعتماد على المورد الواحد ان لم يزد فقد بقى كما هو اعتمادا كليا أو شبه كلى. . وماهو بالعسير تقصى الأسباب وراء النكوص فى تحقيق هذا الهدف أو العثرات التى جعلته يرتد على أعقابه منذ بداية الطريق. . ان تحقيق مثل الهدف ليس بالأمر اليسير. . اذ يتطلب تصورا استراتيجيا واضحا وإرادة ملتزمة وجادة وإدارة كفؤة وجيدة ومشاركة مجتمعية واعية. . وفى الأقطار العربية النفطية وغيرها من الدول النامية الأخرى التى تماثلها فى هذا الوضع لابد وأن يكون هناك سبب أو أكثر من هذه الأسباب وراء فشل تجربة الخطط الاقتصادية فى تحقيق الهدف الرئيسى الذى عادة ماتضعه فى أول أولوياتها.

لكل حصان كبوه

هناك من الأقطار العربية من قطع شوطا طويلا نسبيا مع التخطيط للتنمية . . ولم يخل هذا الشوط من تجارب ودروس . . كما أنه لم يخل من عثرات وكبوات . . والسؤال الذى يتبادر إلى الذهن هو مامدى الاستفادة من التجارب والدروس لتجاوز العثرات والكبوات فى الخطط القادمة . . وليس ثمة شك أن بعض الأقطار كان فى تجربتها رصيد من الايجابيات والسلبيات وتختلف النظرة إلى هذا الرصيد باختلاف المعيار الذى يحتكم إليه . ولكن المعيار المنطقى الذى أخذ يغلب الاحتكام إليه هو مفهوم التنمية فى اطارها الشامل وبكافة أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية . ومفهوم التنمية مهما تعددت الاساليب الصياغية أصبح مرتكزه مختلفا عن المرتكز الذى كان سائدا من قبل وهذا المرتكز ينظر إلى التنمية على أنها توجه شامل على كافة المستويات ينطلق من إرادة جادة وإدارة جيدة لبناء قاعدة اقتصادية انتاجية معطاءة . . وبنية اجتماعية متماسكة ومشاركة وفعاله . وإذا كان مثل هذا المعيار هو الأوجب الاحتكام اليه فان خطط التنمية فى شتى الأقطار العربية مازالت قاصرة عن ذلك ولم يتبلور حتى من خلال تجاربها مايوجه الإرادة والإداره ويحشد الطاقات نحو الأهداف الحقيقية للتنمية وليس أدل على ذلك من أن شتى الأقطار العربية فى ضوء ذلك المفهوم لم تتمكن من بناء القاعدة الاقتصادية الانتاجية المعطاءه . . ولم تتمكن من تحقيق التنمية الاجتماعية المتماسكة والمشاركة والفعالة . .

وخطط التنمية فى شتى الأقطار العربية لاتختلف كثيرا عن خطط التنمية فى مايسمى بدول العالم الثالث . صحيح أن هناك بعض التفاوت فى مدى ثقل الرصيد الايجابى وفى جدية الإرادة أو جودة الإدارة باختلاف الظروف

والامكانات والطاقات والأوضاع فى هذه الدول. ولعل هذا الموضوع مازال منذ أمد مثار جدل ونقاش وتعج ساحة أدبيات التنمية بتحاليل للعديد من الخطط والمحاولات التنموية فى دول العالم الثالث. . ومعظم هذه التحاليل يكـاد ينتهى الى نفس النتيجـة وهـو قصـور هذه المحـاولات عن تحقيق الأهداف الحقيقية للتنمية الشاملة.

وقصور هذه المحاولات. . أو الفشل الذى واكبها. . أو العثرات التى اعتورتها تمثل جزءا من المشكلة. . ذلك أن عدم تقصى أسباب القصور والفشل والعثرات والأخذ بناصية الوسائل والمقومات الكفيلة بتفادى ذلك أو الحد منه هو المشكلة الحقيقية إذ أنه ما من استفادة من الدروس التى جاءت من خلال قصور المحاولات وفشلها وتعثرها. . وعليه فانه سيستمر تتالى الخطط. . ويستمر معها القصور. . والفشل والتعثر. وإذا كان المثل العربى الدارج يقول «لكل حصان كبوه» فهلا كان التخطيط فى أى قطر عربى كالحصان قد تكون له كبوة واحدة. . لا كبوات. . وحتى لو كان التخطيط حمارا. . لأنه كان من المنتظر أن الأقطار العربية تستفيد ولو قليلا من محصلة تجربتها المليئة بالعثرات والكبوات. .

ولعـل مدلـول المثـل أن الحصـان لاتكـون له كبوة. . فان كبا فكبوة واحدة. . والحمار ليس طرفا فى هذا المثل ولكن من المفترض أن الحمار قد تكـون له كبـوات وحتى ان تعـددت كبواته فذلك أمر غير مستغرب. . والتخطيط فى الأقطار العربية لم يكن حصانا ليس فقط لأن الحصان لايكبو فان كبا فكبوة واحدة ولكن لأن الحصان سباق أيضا وما كان التخطيط فى الأقـطار العربية سباقا فى مضمار يحتاج منه أن يكون سباقا للحاق بركب الدول المتقدمة.

صحيح أن مفهوم التخطيط فى الأقطار العربية ـ وان كان هناك بعض التفاوت بينها ـ مفهوم حديث نسبيا ولكن المحصلة من الكبوات حتى على مسـاحة محدودة من الزمن محصلة كبيرة ولا تدل المؤشرات على أن معدل الكبوات سينخفض على مدى مساحة أكبر من الزمن. هذا فى الأقطار التى

يوجد فيها تخطيط إذ أن التخطيط غير فعال وتعتوره سلبيات شتى ليس فى اعداد الخطة من منطلقات يجب أن تكون سليمة ومرتكزات يجب أن تكون قوية وواعده.. ولكن حتى فى تطبيق الخطط. أما فى الأقطار التى لم تأخذ بالتخطيط بعد فانها تبدو خارجة عن اطار الموضوع ومن العبث أن تستنكر عليها الكبوات أو من غير المنطق الاحتكام فى وضعها إلى مثل الحصان وربما حتى الحمار..

حديث عن اليابان

كتب الكثير عن اليابان . . وكيف استطاعت أن تتخطى كل العوائق التى يفرضها التخلف . . وتأخذ بنواصى الأسباب التى وصلت بها إلى مصاف الدول المتقدمة . . وهى رغم ذلك ظلت محتفظة بتقاليدها وقيمها المجتمعية . . ولعل أحدث ما كتب عن اليابان وعلاقته بالعالم العربى كتاب أو كتيب صدر عن مركز دراسات الخليج وهذا الاصدار تكاد تغلب عليه نغمة التحدى الذى استطاعت اليابان به أن تتجاوز كل التخلف خلال أمد قصير . وتضرب مثلا رائعا فى العطاء والابداع الذى كان المرتكز الرئيسى فى وصولها الى المستوى الذى تنشده رغم احتفاظها بقيمها وتقاليدها المجتمعية . . وهى بذلك تعتبر نموذجا أحرى بأقطار العالم العربى أن تنهج نهجا مماثلا له . . ولعل النظرة فى كثير من الأحيان تكون سطحية حين تعرض لتقدم اليابان بهذه الصورة . . وحين تركز على نموذج التقدم اليابانى فى الفصل بين أسباب الحضارة الجديدة وبين التقاليد والقيم المجتمعية . . ذلك أن الأسباب وراء تقدم اليابان متعددة . . ثم أن تقدم اليابان لم يتم خلال أمد قصير كما يتبادر إلى الأذهان عادة وفق تصور خاطىء أو سطحى للتجربة اليابانية . . وانما عبر مدة طويلة نسبيا من الزمن . . وتضافرت عوامل متعددة ساعدت على وصول اليابان إلى ما وصلت إليه . . ولعله من المعروف أن السلطة السياسية فى اليابان حتى فى الفترات التى كانت فيها موسومة بالأوتوقراطية كانت سلطة سياسية واعية تمثلت فيها إرادة جادة فى ايجاد المناخ المناسب للتنمية الحقيقية . . كما كانت تدعم استراتيجيات فعاله وفق ظروف كل مرحلة من مراحل التنمية التى مرت بها التجربة اليابانية . . ولقد اعتمدت الاستراتيجية فى مرحلة من المراحل على المؤسسات والشركات العامة التى كانت تمثل المجالات التى تعمل فيها قوام الكيان

الاقتصادى . . ولكنها فى مرحلة استراتيجية أخرى أعطت للقطاع الخاص الفرصة الملائمة لكى ينطلق فى القيام بتلك المهام . . وفى العديد من المجالات الحيوية للاقتصاد اليابانى ومن بين أبرز مقومات الاستراتيجية مهما اختلفت فى مرتكزاتها هو الاهتمام بالتعليم التقنى والمهنى والاهتمام بتطويع التكنولوجيا . ومن المعروف أن اليابان بذلت جهدا جادا فى هذا الاتجاه حتى استطاعت أن تخلق قاعدة للمعرفة التكنولوجية القادرة على التطور والعطاء الذاتى . . كما استطاعت أن توجه الكوادر اليابانية القادرة على دفع مسيرة التطور التكنولوجى . . تلك المسيرة التى كانت خطواتها حقيقية إذ سرعان ما استطاعت اليابان أن تلحق بركب الدول المتقدمة فى المجال التكنولوجى . . وأن تمثل منافسا قويا للعديد من تلك الدول فى العديد من المجالات . .

وتجدر الاشارة إلى أن اليابان كان فيها منذ عام **١٨٨٥** مايقارب الثلاثمائة شركة مساهمة فى مجالات متعددة تشمل الصناعة والتجارة والمواصلات والمال . ومن المعروف ان اليابان رغم انغلاق لبعض الوقت . . انفتحت على العالم الخارجى فلم تكتف باستيراد الآلات الحديثة من الخارج وانما ابتعثت فى وقت مبكر البعوث الى الخارج لاكتساب المعرفة التقنية كما دعت الخبراء من الخارج لقاء رواتب مغرية بغية التزود بالمعرفة التقنية . . وحاولت اليابان منذ البداية أن تستفيد فى تطويع التقنية وذلك عن طريق التعرف على كل الجوانب التقنية فى الآلات المستوردة . . وتقليد صنعها فى البداية كمنطلق لترسيخ المعرفة الذاتية التى يمكن بعد ذلك أن تتطور وتتجاوز مرحلة التقليد الى مرحلة الابداع . .

غير أن النقطة الجوهرية التى لايلتفت اليها كثيرون أن اليابان كانت إلى حد كبير بعيدة عن الهيمنة الاستعمارية وحتى بعد الحرب لم تستمر سيطرة الحلفاء كثيرا إذ رأت الولايات المتحدة فى اليابان ما يمكن أن يكون نموذجا رأسماليا متطورا فى وجه الشيوعية . فأفسحت المجال لها لاكتساب المزيد من المعرفة التقنية . .

مكافحة التلوث

عرضت على مجلس إدارة شركة فى الدومنيكان مذكرة خاصة بالاجراءات الواجب تطبيقها لمكافحة تلوث البيئة فى المنطقة التى تقع فيها الشركة ومنشآتها. . رغم أنه لايوجد هناك مصنع واحد فى تلك المنطقة أو خارجها. . وكانت المذكرة تقترح أهمية وجود برنامج متكامل لمكافحة التلوث. . وأفاض المجلس فى مناقشة أهمية مكافحة التلوث. . والاضرار التى تنتج عن عدم مكافحته. . وتساءل أحد الحاضرين بسذاجة عن معنى التلوث. . ولكنه لم يحصل على اجابة عنه. . ذلك أن الخبير الذى أعد المذكرة ليس عضوا فى مجلس الإدارة. . ولذلك قرر مجلس الإدارة انفضاض الاجتماع. . ودعوة الخبير لحضور الاجتماع القدام. . والاجابة على بعض التساؤلات التى تطرح من بعض أعضاء مجلس الإدارة. . ووجد الخبير نفسه فى موضع محرج ذلك أنه لايوجد أى مبرر لوجود برنامج لمكافحة التلوث. . ولكن رئيس مجلس الإدارة مقتنع بأهمية مثل هذا البرنامج بصرف النظر عن مقدار الانفاق عليه. . ومصدر اقتناعه أنه كثر التركيز على قضايا مكافحة التلوث فى الدول المتقدمة. . وأنه لو لم تكن مثل هذه القضايا مهمة لما كثر التركيز عليها فى تلك الدول التى أقدمت على وضع برامج لمكافحة التلوث وصرف مبالغ كبيرة فى سبيل ذلك. . ولم يستطع الخبير أن يجرأ على الافصاح لرئيس مجلس الإدارة أن أسباب وجود مثل تلك البرامج فى الدول المتقدمة غير موجودة فى المنطقة التى تقع فيها الشركة ومنشآتها ومن ثم فان الانفاق مهما كان مقداره على برنامج مكافحة التلوث من قبل الشركة يعد انفاقا فى غير موضعه. . ولهذا فان الخبير حاول أن يختلق كل المبررات لوجود مثل هذا البرنامج. . ووجد أنه من الأفضل دراسة مايتم فى الدول

المتقدمة . . حتى يأتى بأدلة قاطعة على أهمية مثل هذا البرنامج . . واقترح على رئيس مجلس الإدارة تأخير مناقشة الموضوع حتى يتم اعداد تلك الدراسة . . ومضت أشهر حتى تم اعداد الدراسة ووزعت نسخ منها على أعضاء مجلس الإدارة . . وحضر الخبير الجلسة التى تقرر عقدها لمناقشة أهمية وجود برنامج لمكافحة التلوث . . وأعطيت له الكلمة للاسهاب فى توضيح وتأكيد أهمية مثل هذا البرنامج . . ووافق المجلس بعد ذلك على اقرار البرنامج واعتماد مبلغ كبير له . . وبدأ البحث عن شركة تقوم بتنفيذ البرنامج . .

وفى الوقت الذى كان فيه مجلس الإدارة مهتما ببرنامج مكافحة التلوث . . كان موظفوا الشركة لايعرفون شيئا عن مداولات مجلس الإدارة بهذا الخصوص . . ولا عن قراراته وعندما وصلت الشركة التى أوكل إليها أمر تنفيذ برنامج مكافحة التلوث بدأ الموظفون يعرفون الكثير عن هذا الموضوع . . وفى أذهانهم أكثر من علامة استفهام . . وقد فهم بعضهم فى البداية أن برنامج مكافحة التلوث . . هو برنامج خاص بمكافحة تلوث سمعة الشركة . . أو بالاحرى سمعة أعضاء مجلس إدارة الشركة . ولم يتطرق الى أذهانهم أن البرنامج لمكافحة تلوث البيئة ذلك أنهم يعرفون أنه لايوجد أى مصنع فى منطقة الشركة ولذلك استبعدوا فى البداية أن يكون البرنامج خاصا بمكافحة تلوث البيئة . .

ولما كانت الفجوة كبيرة بين رئيس مجلس الإدارة وأعضائه من ناحية وموظفى الشركة من ناحية أخرى . . فان الشركة التى تم التعاقد معها لتنفيذ برنامج مكافحة التلوث وجدت المهمة صعبة ان لم تكن مستحيلة . وتبين لها أن برنامج مكافحة تلوث البيئة صادر عن اقتناع قوى ولكنه سطحى وغير مبرر من قبل رئيس مجلس الإدارة . . كما تبينوا أن رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ملوثة ممارساتهم وقراراتهم . . ولكنها ليست شركة متخصصة فى مكافحة تلوث السمعة . . وانما هى شركة متخصصة فى مكافحة تلوث البيئة ثم ان مصلحتها تقتضى أن تنفذ رغبة رئيس وأعضاء

مجلس الإدارة غير أنها لم تجد هنـاك مجالا لاعداد برنامج لمكافحة التلوث ناهيك عن محاولة تطبيقه. . واضطرت أن تتشاور مع رئيس مجلس الإدارة حول هذا الموضوع مشيرة إلى أنه لايوجد هناك مصنع واحد. . فى منطقة الشركة أو خارجها. . وفهمت من رئيس مجلس الإدارة أن الشركة مقدمة على انشـاء العـديد من المصـانع. . وأنه لابد من اعداد برنامج لمكافحة التلوث قبل انشاء تلك المصانع. . وتصورت الشركة أن انشاء تلك المصانع وشيك. . وما أدركت أن رئيس مجلس الإدارة يتحدث منذ انشاء الشركة قبل خمسين عاما أن فى خططها وبرامجها انشاء مصانع متعددة. . وأنه منذ ذلك الوقت لم يتم انشاء مصنع واحد. .

والهزة النفطية لها ايجابياتها

ان الهزة النفطية التى جاءت نتيجة الانخفاض الشديد فى الموارد المالية من النفط لها كثير من الجوانب السلبية ولكنها لاتخلو من جانب أو أكثر من الجوانب الايجابية على المدى القصير والبعيد. . ولعل أبرز جانب ايجابى فيها. . أنها جعلت المواطن يخرج الى حد كبير من النطاق الذهبى. . الذى فرضه حوله سراب الترف النفطى فما كان يعى دوره. . ولا المشكلة التى يجب أن يبذل ما فى وسعه للتصدى لها. . وتراجعت قيم العمل والعطاء والانتـاج مجتمعيا. . وأصبـح الفرد أداة استهلاكية ليست منتجة فى أكثر الأحيان. . وكان التوجه العام توجها استهلاكيا لا يقابله انتاج وربما يقابله انتاج ضئيل لايذكر وخصوصا عند المقارنة بمقدار الاستهلاك. . والتوجه العام نحو الاستهلاك. . زاد من اعتماد المواطن. . وتهميشه وعدم انتاجيته أو ضعفها. . ورغم أن التوجه العام نحو الاستهلاك مازال مقداره كبيرا حتى فى أعقاب الهزة النفطية بصرف النظر عن مجالات الاستهلاك. . فان المـواطن مازالت عنـده النـزعـة نحـو التوجه الاستهلاكى الذى لايقابله انتاج. . صحيح ان الهزة النفطية. . قد قلصت بعض الشيىء من اعتماد المواطن اعتمادا كاد أن يكون كليا على فائض التوجه الاستهلاكى العام. . ذلك ان هذا التوجه الاستهلاكى العام. . أثرت عليه الهزة النفطية. . فما عاد هناك فائض منه. . وان استمر هذا التوجه الاستهلاكى العام. . ولكن بعض المجالات بدأت تستأثر بالانفاق دون غيرها. . وربما ما تركت تلك المجالات كثيرا. . وان تأثر غيرها من المجالات. . وخصوصا ما كان يعتمد المـواطن على بعض المحصلة من توجههـا الاستهـلاكى. . والمواطن عند مواجهة الهزة النفطية بدأ يدرك مدى أهمية الحاجة إلى قاعدة اقتصادية قوية

منتجـة معطاءة تعتمد على قدرتها الذاتية وبمعنى آخر تعتمد على القدرة المواطنه . . ذات الانتاجية والعطاء الكبير . إذ أن الدول المتقدمة تواجه هزات اقتصــادية . . ولكن اقتصــادهـا يرتكـز على قاعـدة قوية منتجـة معطاءة . . معتمدة على قدرتها الذاتية . . ولذلك فانها حين تواجه الهزات الاقتصادية لا تؤثر عليها هذه الهزات كثيرا . . وحتى لو أثرت عليها الهزات الاقتصادية فهى عادة ما تكون لديها القدرة على التغلب عليها .

والسؤال الذى يطرح نفسه هو هل فترة الطفرة النفطية هى التى جعلت المـواطن اعتـياديا استهلاكيا غير ذى عطاء فعال ؟ . . والاجابة على هذا السؤال ليست صعبـة . . ولكن من المعـروف أن الـطفـرة النفطية سبب واحـد . . وهنـاك أسبـاب أخـرى ربما كان بعضها أكبر تأثيرا من الطفرة النفطية . . ويصعب الخوض فى بعض الأسباب الأخرى . . ولكن الزخم النفطى يظل سببا رئيسيا حتى لو كان هناك من الأسباب ماهو أقوى منه من حيث التأثير السلبى على المواطن .

المهم فى الأمر أن الهزة النفطية يفترض أن يكون قد صاحبها ادراك من المواطن بالتوجه المغلوط الذى كان يعتمد عليه فى نزعته الاستهلاكية . . ولن يستطيع أن يلبى تلك النزعة الاستهلاكية بنفس القدر على الأقل . . وادراك المجتمع الذى كان ومازال فيه اعتياديا استهلاكيا بدون عطاء فعال . . فهل ذلك يمكن أن يكون له تأثير على المواطن بحيث يعى المشكلة . . ويعى مسؤوليتـه ودوره فى المساهمة فى التغلب على هذا التوجه . . وتقديم عطاء فعال . . ان المسألة للمواطن فيها دور . . وعليه مسؤولية وإدراكه لذلك فى حد ذاته محصلة ايجابية من آثار الهزة النفطية . . غير أن أهمية الأخذ بالتوجه الإنتاجى المعطاء ليس مسؤولية المواطن وحده . .

الاستراتيجية الصامتة

بين وكالة الطاقة الدولية ومنظمة أوبك بون شاسع فى الاستراتيجية والأهداف ومستوى الأداء ومحصلته. . ذلك أن منظمة أوبك رغم أنه بدا فى وقت من الأوقات أنها تمثل تجمعا طبيعيا لعدد من الدول المنتجة للنفط من بين دول العالم الثالث. . وأن هذا التجمع بامكانه أن يمثل قوة فى مواجهة الشركات التى كانت محتكرة لانتاج النفط وتسويقه وحماية لمصالح الدول المنتجة. . من تكتل الشركات المحتكره والتى دأبت على استغلال ثروة تلك الدول لصالحها فى الدرجة الأولى. . وما التفتت تلك الدول فى وقت من الأوقات إلى أن ثروتها نهب لاستغلال تلك الشركات وأن ماينالها ليس إلا قليلا مما هى أحق به ولذلك فان قيام منظمة أوبك. . مثل إلى حد ماتطلع هذه الدول الى الحصول على حقوقها كاملة. . ومن الملفت للنظر أن سجل منظمة أوبك ليس حافلا بالنجاح بقدر ماهو حافل بالفشل. . صحيح أن الطفرة فى الأسعار. . ومبدأ المشاركة برزا وكأنهما من محصلة استراتيجية منظمة أوبك. . ولكن الأمر ليس كذلك. . إذ أن ارتفاع الاسعار. ساعدت عليه ظروف سوقية عالمية ومبدأ المشاركة جاء متأخرا. . ولم يتم تطبيقه من الناحية الفعلية إلا فى نطاق محدود وان كان من الناحية الشكلية على خلاف ذلك. . إذ أن الشركات ذاتها ظلت فى كثير من الحالات تقوم بنفس ما كانت تقوم به من قبل. . ولكن تحت مظلة وطنيه. .

ومنظمة الأوبك تحمل معها تناقضات دول العالم الثالث. . كما تحمل الأوابك تناقضات الأقطار العربية. . وفى غمرة هذه التناقضات ما أمكن لأى منهما أن يؤدى دورا استراتيجيا فعالا. . أو أن تكون له محصلة ذات أبعاد ايجابية كبيرة. . خصوصا وأن الأطراف الأخرى. . ذات المصلحة

المناقضة لمصالح هذه الدول والأقطار. . تحاول استغلال غياب هذا الدور الاستراتيجى وكانت مهمتها غير عسيرة. . خصوصا وأن بامكانها أن تضع الاستراتيجية المناسبة. . ولديها الخبرة والمعرفة والوقت لتطوير هذه الاستراتيجية. وإذا كانت منظمة أوبك وكذلك منظمة الأوابك. . من المفروض عليهما أن يحشدا الكثير من الإرادة الجادة. . والمعرفة والخبرة والقدرة لمواجهة الاستراتيجيات التى تضعها الأطراف الأخرى ذات المصلحة المناقضة وهما أن فعلا ذلك. . ما كان بامكانهما تحقيق كل الأهداف فى اطار ظروف ومسار الاقتصاد العالمى الذى تهيمن عليه الدول المتقدمة صناعيا وهى الأطراف الرئيسية ذات المصلحة المناقضة. . فكيف يكون الأمر فى غياب استراتيجية وغياب إرادة جاده. . وعدم حشد للمعرفة والخبرة والقدرة لتحقيق أهداف هذه الاستراتيجية ومن الملفت للنظر أن منظمة الأوبك ومنظمة الأوابك تغوصان فى تناقضات. . وليس لديهما الرصيد المطلوب من المعرفة والخبرة والقدرة. . وقد يعتمدان فى كثير من الأحيان على بعض ذوى الرصيد من المعرفة والخبرة بطريق مباشر أو غير مباشر وهذا البعض يكون غالبا من الدول المتقدمة صناعيا فى وضع تطرح فيه أكثر من علامة استفهام عن مدى سلامة ونظافة الدور الذى يقوم به هذا البعض. .

ان وكالة الطاقة الدولية. . استطاعت فى صمت. . أن تحقق الكثير للدول المتقدمة صناعيا. . وأن تستفيد من كل الأوضاع سواءا ارتفع سعر النفط أم انخفض. . وهى حتى مع الضجة التى أثيرت حول ارتفاع أسعار النفط. . اقتصت قسطا كبيرا من هذا الارتفاع لصالح الدول المتقدمة صناعيا وفق استراتيجية متكاملة مع استراتيجيات هذه الدول فى رفع أسعار صادراتها وعلى وجه الخصوص للدول التى تصورت أنها حظيت بالزخم النفطى المتعاظم الموارد المالية نتيجة ارتفاع أسعار النفط. . أما مع انخفاض أسعار النفط فان وكالة الطاقة الدولية لها استراتيجيتها التى تخدم مصالح الدول المتقدمة صناعيا. . وفى مثل هذا الظرف تستطيع هذه الدول أن

تحصل على النفط بسعر منخفض . . فى وقت مازال فيه التوجه الاستهلاكى لدى الـدول النامية مرتفعا إلى حد كبير ومازالت أسعار صادرات الدول المتقدمة صناعيا اليها مرتفعة . .

قضـــية .. ولجنـــة

كثيرا مانسمع عن أنه فى دولة من الدول المتقدمة شكلت لجنة من ذوى القدرة والمعرفة والخبرة وتضم مثل هذه اللجنة بعض المسئولين فى الجهات الحكومية المعنيةوعدداً آخر من القطاع الخاص وكذلك عدداً من أصحاب الفكر . أو عناصر لها دورها ومكانتها على الساحة المجتمعية . . وليست المسألة شكلية . . وانما تتاح لمثل هذه اللجنة كل الأسباب والوسائل لتقصى مشكلة معينـة . . واقـتراح حلول لها . . وتعطى اقتراحاتها أهمية كبيرة . . وتؤخذ مأخذا جديا الى أقصى حد . . وقد تشكل مثل هذه اللجان ليس لتقصى أسباب مشكلة معينة وايجاد حلول لها . . ولكن لوضع استراتيجية معينـة فى أى قطاع من القـطاعـات الهـامة . . كالتعليم أو الثقافة . . أو الصناعة أو غيرها . .

ان الجهات الحكومية فى دول العالم الثالث . . ترتكز على اللجان إلى أبعد حد ولكنهـا لجان منغلقـة على نفسهـا . . وتدور فى حلقات روتينية حتى أصبحت ظاهرة اللجان بهذه الصورة ظاهرة سائدة على جميع المستويات فى الجهات الحكومية وغلبت سلبياتها على ايجابياتها ان كان هناك ثمة ايجابيات وعادة ماتفضى اقتراحات هذه اللجان إلى تشكيل لجان أخرى بحيث تكون هنـاك حلقات من اللجان . . واقتراحاتها فى معظم الأحيان أو كلها هى اقتراحات نابعة من المناخ الروتينى فى الجهات الحكومية وهذه الاقتراحات لاتلقى غالبـا اهتـماما ولا تؤخـذ مأخذا جديا وتوضع فى أدراج المكاتب للمستويات التى تصل إليها هذه الاقتراحات . .

ان قضايا عديدة يمكن أن تناقش على المستوى القومى . . حين يكون هناك توجه جاد نحو تشكيل لجنة على هذا المستوى . . ومثل هذا التوجه

الجاد . . يفترض فيه أن ينتقى ذوى المعرفة والخبرة الذين يتقصون على أسس موضوعية كل الأسباب وراء مشكلة معينة والوسائل الكفيلة بحلها . . وحين تكون المهمة الموكلة اليها اقتراح استراتيجية معينة فى قطاع معين . . تكون هذه اللجنة قادرة على وضع الاستراتيجية من منطلق موضوعى بعيدا عن المناخ الروتينى وتكون نظرتها شاملة . . ومتكاملة . ان التعليم . . والتدريب . . والجامعات . . ودور المرأة . . ودور القطاع الخاص . . والثقافة . . والبحث العلمى وغيرها من القضايا يمكن أن تعتمد على لجان ينتقى أفرادها على المستوى القومى من ذوى المعرفة والخبرة والموضوعية .

ورغم أن الهزة النفطية . . كانت لها آثارها على الساحة المجتمعية كلها . . فانه ليس بالضرورة أن تكون هذه القضية هى أهم القضايا . . غير أنها يمكن أن تؤخذ كمثال على امكانية تشكيل لجنة على المستوى القومى . . من ذوى المعرفة والخبرة والموضوعية . . لتتقصى آثار هذه الهزة النفطية على القطاع العام . . والقطاع الخاص . . وعلى الساحة المجتمعية بأسرها . . ومثل هذه اللجنة بامكانها أن تقترح استراتيجية متكاملة . . من منظور موضوعى وشامل وحين تصل هذه اللجنة الى اقتراحات محددة . . وتضع الاستراتيجية المناسبة توضع هذه الاقتراحات والاستراتيجية موضع التطبيق انطلاقا منذ البداية من اقتناع بجدوى مثل هذه اللجنة وتوجه جاد نحو الاستفادة من جهدها . .

انه لايمكن أن يظل القطاع العام . . يعانى من مضاعفات شتى . . والقطاع الخاص معاناته أكبر من المضاعفات . . والاقتصاد بأسره . . يدور فى حلقة المعاناة . . والمجتمع كله يشكو من المعاناة . . وقد تكون هناك أكثر من لجنة داخل جهة أو أكثر من الجهات الحكومية . . ولكن مثل هذه اللجنة أو اللجان ينظر كل منها إلى جزئية من القضية الكبيرة . . فى مناخ روتينى . . لايرجى فيه الوصول إلى اقتراحات ايجابية متكاملة . . واستراتيجية متكاملة أيضا ولها شمولية النظرة وموضوعية التقصى والعمق . .

البطالة غير المرفهة

كان الحديث عن البطالة يقتصر على مايسمى بالبطالة المقنعة والبطالة المرفهه.. وبالطبع فان البطالة المرفهه حسب مدلولها برزت فى الأقطار النفطية.. التى أدى زخم النفط فيها وتعاظم ايراداته إلى وجود اعداد كبيرة.. قد لا تؤدى عملا.. ويغلب ذلك على أكثر العمالة المواطنة التى كانت تتكل على العمالة الوافده فى أداء الأعمال.. اتكالا كبيرا.. ومنذ الهزة فى الايرادات النفطية وتقلص فرص العمل فى القطاع العام.. وكذلك القطاع الخاص برزت مشكلة بطالة فعلية حتى بين خريجى الجامعات.. وفى مجالات كان من المتصور أن الحاجة اليها كبيرة كالإدارة مثلا.. ناهيك عن بعض المجالات الأخرى.. التى كانت الحاجة أصلا إليها أقل.. وربما ما كانت هناك حاجة إلى بعضها.. ورغم العودة المفروضة على العمالة الوافدة بما فيها العمالة العربية.. فان مشكلة البطالة الفعلية بين العمالة المواطنة برزت بعض ملامحها ولا يعنى ذلك انه تلاشت البطالة المقنعة وربما المرفهه ذلك أن القطاع العام.. تضخم لدرجة كبيرة فى وقت ساعدت فيه ايرادات الزخم النفطى على هذا التضخم.. والقطاع العام بطبيعته لايمكن أن يتخلص من العمالة الزائدة ان كانت عمالة مواطنه.. وهو قد يستطيع الى حد ما التخلص من نسبة من العمالة الوافده.. ولايعنى التخلص من نسبة من العمالة الوافده.. أن القطاع العام - ان استمرت الهزة النفطية ومضاعفاتها - سيستطيع استيعاب الاعداد المتعاظمة من خريجى الجامعات.. ويبدو أنه وان لم تستمر الهزة النفطية بنفس الدرجة أو الحدة ستظل الكثير من آثارها ومضاعفاتها.. وهذا يعنى بالنسبة للاعداد المتعاظمة من خريجى الجامعات.. أن عددا ليس بالقليل منهم سوف لايجد

الفرصة للعمل فى القطاع العام . . ولو طرق هذا العدد أبواب القطاع الخاص فسيجد أكثرها موصدا . . وحتى مايجده مفتوحا سوف لايجد لديه غالبا الفرص للعمل . . والنتيجة فى كل الأحوال . . ان عددا من خريجى الجامعات الذين كان القطاع العام حتى عهد قريب . . يتلهف اليهم . . سواءا وضعهم فى المكان المناسب . . أو غير المناسب . . أصبح يحاول قدر الامكان أن يوصد السبل أمامهم . . وان كان لايستطيغ أن يعلن عن توجهه هذا . . فهو توجه تبرزه الممارسات . . المتمثلة فى كثير من العوائق التى يواجهها العديد من خريجى الجامعات حينما يطرقون أبواب القطاع العام . . والمسألة ليست مسألة أن القطاع العام لايرغب استيعاب هذه الاعداد المتعاظمة . . إذ أنه ـ كما سبقت الاشارة إلى ذلك ـ ميال بطبيعته الى التضخم . . ولكن الظرف النفطى . . فرض على القطاع العام . . هذا التوجه الجديد . . أما القطاع الخاص . . فان الظرف النفطى تركه يعانى من الاثار والمضاعفات . . وهو فى غمرة هذه الاثار والمضاعفات . . غير قادر أن يكون لديه توجه أصلا . .

والقطاع العام . . حتى حين يتخلص من نسبة من العمالة الوافده . . وحتى مع عدم امكانية استيعاب الاعداد المتعاظمة من الخريجين من الجامعات . . يظل قطاعا متضخما . . ويظل قطاعا تتمثل فيه البطالة المقنعة الى حد كبير وحتى البطالة المرفهة ولكن فى حدود أقل . . وتظل مستوى انتاجيته متدنية . . مع وجود أعداد من غير القادرين على العطاء . . أو حسن الأداء . . فى مناخ ربما ساعد أصلا على تدنى الانتاجية . . وقلة العطاء . . والقضية من حيث التنظير تبدو غير مستعصية على الحل ذلك أنه لو كان بامكان القطاع العام أن يتخلص من الذين ليست لديهم القدرة على العطاء . . أو ليس لديهم الاستعداد لذلك والذين يتمثل فيهم تدنى مستوى الانتاجية أو بمعنى آخر الطفيليات فى مناخ القطاع العام . . ولو استطاع فى ذات الوقت أن يستبقى من بين الاعداد المتعاظمة من الخريجين ممن لديهم القدرة والاستعداد للعطاء . . ولو غير مناخه بحيث يكون مناخا

مشجعا على العطاء. . وحسن الأداء. . لكان ذلك هو الوضع الأمثل. . حتى لو كانت هناك بطالة فعلية ولكن مثل هذا. . غير ممكن لمؤثرات داخلية فى القطاع العام ومؤثرات محيطة به.

ان البطالة الفعلية ستمثل مشكلة لها أبعادها وآثارها ومضاعفاتها على الساحة المجتمعية. . ومثل هذه الأبعاد والآثار والمضاعفات لايمكن اغفالها. . لو كان بامكان القطاع العام أن يغفل آثار ومضاعفات كل من البطالة المقنعة والبطالة المرفهه.

الادارة بالمـــأزق

هى شركـة بترولية فى دبى ليست ذات مسئولية محدودة أو غير محدودة تعودت أن تستخدم أسلوب الإدارة بالمأزق. . وهو أسلوب يقتضى مضمونه ترك الحبل على الغارب. . والتصرف بلا مبالاه. . ودون تقدير وتدبر. . حتـى يحدث مأزق. . فان حدث مأزق خصـصت اللجـــان لمنـــاقشـــة الأسباب. . وما تكاد تنفض لجنة من اجتماعاتها والانتهاء الى قراراتها. . وتوصياتها بعد أمد طويل حتى تكون لجنة أخرى قد طلب اليها دراسة نفس المـوضـوع. . وعليهـا أن تستغـرق أمـدا طويلا حتى تصـل إلى قرارات وتـــوصيات. . بصرف النـظر عن مدى فعـالية وجـدوى هذه القـرارات والتـوصيات. . ومن الملفت للنظر أنه واللجان منصرفة الى مناقشة نفس الموضوع. . وبتوجيه من مدير هذه الشركة. . يتخذ المدير قرارات فردية ارتجـالية لاتعـدو أن تكـون محاولة لمواجهة مأزق ولكنها محاولة مبتورة غير مدروسـة سرعـان ماتبرز سلبياتها التى قد تخلق مآزق بدلا من المأزق. . وليس معنى ذلك أن قرارات اللجان. . لن تنتهى الى نهاية مماثلة تقريبا. . ونـظرا لأن الشركـة كانت مواردهـا المالية متعاظمة فقد تعاظم فيها عدد المـوظفـين والعـمال دون أن يكـون ذلك بالضرورة مرتبطا بمدى الحاجة إليهم. . واعتمدت الشركة اعتمادا كبيرا على العمالة الوافدة. . وبدا وكأن العمالة المواطنة ليس لها دور يذكر إلا قلة قليلة وصلت إلى المناصب القيادية العليا فى هذه الشركة وحتى هذه القلة لم تكن تؤدى دورا ايجابيا مسؤولا عدا التهـافت على الاستفـادة ما أمكن من المردود المالى الكبير للشركة فى ظل الزخم السوقى والرواج التجارى. .

لقد كانت هذه الشركة تنعم بمردود مالى مضطرد الزيادة فى وقت من

الأوقــات وأهــدرت حينهــا فى الانفــاق . . وأسرفت حتى تجاوزت حدود الاسراف ان كان له حدود . . ثم لما تضاءل المردود المالى بدأت تنظر إلى كل الأسبـاب التى يمكن من خلالها تقليص الانفاق مع شرط واحد هو ألا يكون فى أى قرار يصدر مايمس مصلحة القيادات الرئيسية فى الشركة . . حتى ولو أصاب كل صغار الموظفين والعمال فيها . ولهذا أصبحت تنعقد اللجان حول كيفية اختصار النفقات وبالطبع فانه يمكن تقليص كثير من البنود ولكن بالنسبة لصغار الموظفين عادة . . أما القيادات البيروقراطية فهى بمنأى عن مثل تلك الاجراءات . . ولا ينالها أى قرار من هذه القرارات . . وكيف ينـالهـا وهى الصـانعة للقرار حتى وان تركت اللجان منغمسة فى اجتماعاتها وأعداد الصياغات المناسبة لقراراتها وتوصياتها . . كما أن الشركة اتجهت الى الاستغناء عن العمالة الوافده . . الا تلك التى تربطها بالقيادات الادارية صلات مصلحية . . ولو كانت العمالة الوافده غير عربية لكانت أحسن حظا نسبيا من العمالة العربية . . ومن العجيب فى الأمر أنه فى ظل هذا الاسلوب . . تؤكد القيادات فى هذه الشركة أنها تسعى الى رفع كفاءة العمـالـة المـواطنـة . . وزيادة انتـاجيتهـا . . فكيف ترفـع كفـاءتها وتزيد انتاجيتها . . وهى قد همشتها أصلا فما تركت لها دورا فى ظل حوافز مغلوطة لم تتخذ هدفا لها رفع الكفاءة وزيادة الانتاجية فى أى وقت من الأوقات . . وهى لم تخلق لديها الشعور بالانتماء للشركة . . فكيف ينتظر أن يكون لديها قدر من الحـماس والاخـلاص وهما ركيزتان من ركائز رفع الكفاءة وزيادة الانتاجية وان كانت هناك الى جانبها مرتكزات أخرى من أبرزها التأهيل النوعى . .

قصة إدارية فريده

هو رئيس لمؤسسة من المؤسسات العامة فى احدى جزر الكاريبى وقد كان فريدا فى نمط ادارته وأسلوب تعامله . . ولم يكن صديقا أو عدوا للكتاب . . ويبدو أن أحد كبار الموظفين فى المؤسسة أقنعه بجدوى وجود مكتبة خصوصا وأن الموظفين يقيمون فى موقع واحد تقريبا بجوار المبنى الرئيسى للمؤسسة . . ولذلك أقدم على انشاء مكتبه ووجد بعض الموظفين فى المكتبة متنفسا . . ومعينا للاستفادة فى قضايا ثقافية متعددة . . ومن بين هذه الكتب كتب عن الاساليب الحديثة فى الإدارة . . واكتشف بعض الموظفين أن هذه الاساليب الإدارية الحديثة بعيدة كل البعد عن الاساليب العقيمة التى تعتمد عليها المؤسسة خصوصا وأنها لايوجد فيها ذرة من المفاهيم الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف أو الإدارة بالمشاركة . . ولم يكن محور المشكلة الوحيد هو اعتماد رئيس المؤسسة على المركزية فى أقصى صورها . . وما بعد تلك الحدود . . ذلك أنه بجانب هذا النمط من المركزية كان يضرب بعصا من حديد على يد كل من لايمتثل لأى قرار يصدره حتى ولو كان هذا القرار غير منطقى وغير موضوعى . . وحتى ولو كان القرار ذا آثار سلبية على المؤسسة ذاتها . . ووصل الى رئيس المؤسسة عن طريق أحد المستشارين بعض محصلة النقد الذى برز فى صفوف قلة من الموظفين . . وأرغى رئيس المؤسسة وأزبد . . وهدد وتوعد إذ أن هذه الظاهرة لم تعرفها المؤسسة فى كل تاريخها . . واعتبر ذلك ظاهرة خطيرة لابد من التصدى لها بكافة الوسائل . . والاساليب . . واقترح عليه أحد المستشارين فى المؤسسة أن يستكتب أحد الكتاب المعروفين لاصدار كتاب فيه كل الاطراء والمديح للاساليب «المنطقية» التى تعتمد عليها المؤسسة . . واشادة رفيعة برئيس المؤسسة

كشخصية إدارية فذه. . قد لا يوجد لها مثيل فى أى مؤسسة أخرى. . وتم اصدار الكتاب فى خلال فترة مناسبة. . واحتل مكانا بارزا فى المكتبة. . غير أنه رغم ذلك مازال هناك بعض النقد الذى كان يأتى أكثره على استحياء. . أو تواجهه الرهبة من العقاب فيعود أدراجه. . ووجد رئيس المؤسسة أن اصدار الكتاب الذي يمتدح المؤسسة ورئيسها. . رغم جودة كتابته واخراجه. . ليس حلا كافيا. . ولذلك جمع مستشارى المؤسسة. . وتناول معهم وجهات النظر حول كافة الحلول للقضاء على هذه الظاهرة. . وكانت هذه أول مرة يتبادل فيها رئيس المؤسسة وجهات النظر مع المستشارين فى المؤسسة. . وأعجبته فكرة أحد المستشارين فى اهداء كل موظف فى المؤسسة نسخة من الكتاب. . والزامه بقراءة هذه النسخة. . رغم أن قلة من الموظفين هى التى تبينت عقم الاساليب الادارية المتبعة فى المؤسسة بعد اطلاعهم على بعض الكتب عن الاساليب الادارية الحديثة. . ولهذا فان الغالبية من الموظفين فى المؤسسة استغربوا من اهدائهم نسخا من الكتاب والزامهم بقراءته وهم ما كان لهم ميل الى قراءة الكتب. . ولم يكلفوا أنفسهم عناء الاطلاع على أى كتاب فى مكتبة المؤسسة. . ولكنهم رغم الاستغراب ما كلفوا أنفسهم عناء تقصى السبب وراء اهدائهم نسخا من الكتاب الذى صدر عن المؤسسة ورئيسها. . وان وجدوا أن هناك عبئا أضيف اليهم. . أما القلة من الموظفين التى كانت ظاهرة النقد وان جاء على استحياء. . ظاهرة سببت هذا القرار الجديد من رئيس المؤسسة فقد خدعت نسبة بما جاء فى الكتاب. . واعتبرت الكتب الأخرى. . كتبا بعيدة عن الظروف المحيطة. . وان ماتضمنته من مفاهيم جديدة وأساليب حديثة تنطبق على مؤسسات أخرى. . ولكنها غير صالحة لهذه المؤسسة خصوصا وأن مقدمة الكتاب الذى صدر عن المؤسسة ورئيسها قد اعتمدت على هذا المنطلق لتبرير عدم صلاحية المفاهيم الجديدة والاساليب الحديثة للمؤسسة. . ولكن ظلت نسبة من هذه القلة غير مقتنعة بهذا التبرير. . وقرر رئيس المؤسسة معاقبة أكثر من واحد من هذه النسبة حتى يكون ذلك ردعا لهم ولغيرهم

وأتبعه بقرار آخر . . استبعد فيه كل الكتب من المكتبة ولم يبق الا على كتاب واحد هو الكتاب الذى صدر عن المؤسسة ورئيسها . .

السوق السوداء

من المعروف أن هناك فى العديد من الدول شركات تباشر التجارة فى كل شىء حتى فى السوق السوداء. . والحديث هنا عن شركة من هذه الشركات فى احـدى دول العالم الثالث الفقيرة وقد جمعت فى فترة وجيزة ايرادا ماليا كبيرا. . وكان عدد الموظفين فى هذه الشركة كبيرا نسبيا. . غير أن قطاعا كبيرا لم يكن يعرف طبيعة التجارة التى تباشرها هذه الشركة. . وما إذا كانت داخلة فى السوق السوداء أو خارجة منها. . والعجيب فى الأمر أن رئيس الشركـة كان شغوفا بهذه التجارة التى تدر هذا الايراد المالى المتعاظم. . وصار شغوفا بحب السوق السوداء. . غير أنه كان يهمه جدا ألا تعرف الا قلة قليلة من الموظفين الملتصقين به فى هذه الشركة شيئا عن طبيعة النشاط الذى تباشره الشركة. . ولا حتى عن طريقة توزيع الغنائم التى تأتى الى الشركـة فى صورة مردود مالى كبـير. . وظلت طريقة التوزيع للغنائم غير معـروفـة حتى عندما تسربت بعض المعلومات عن التجارة السوداء التى مابرحت الشركة ضالعة فيها. . صحيح أنه بعد تسرب بعض المعلومات. . عن نشاط الشركة وايرادها المالى المتعاظم. . بدأ الموظفون يتساءلون عن مدى شرعية هذه التجـارة. . وعن كيفية توزيع الغنائم فيها. . ذلك أن المـوظفين كانوا يتقاضون رواتب مالية ضئيلة. . إلا قلة قليلة جدا كانت قريبة من رئيس الشركة. .

وفكر بعض الموظفين فى ترك الشركة. . ولكنهم واجهوا مشكلة كبرى. . ذلك أنها الشركة الوحيدة ذات الدخل اذ أن أكثر الشركات كانت على حافة الافلاس أو قريبا من الحافة. . فان تركوا هذه الشركة. . فلن يجدوا مجالا لكسب العيش فى غيرها. . ومع ذلك فانه عندما تسربت بعض المعلومات

عن التجارة السوداء التى تباشرها الشركة . . صدر بيان من ادارة العلاقات العامة فى الشركة . . وهى من أهم الادارات فيها ان لم تكن أهمها . . يكذب كل ماتسرب من معلومات جملة وتفصيلا . . وادارة العلاقات العامة فى الشركة من المعروف أنها هى التى تملك حق النشر واصدار بيانات التكذيب . . أو بيانات الدعاية . . وعندما بدأ الهمس بين الموظفين أو بعضهم عن مدى صحة هذه البيانات . . اجتمع رئيس الشركة بمدير ادارة العلاقات العامة . . ووبخه لأن بيانات التكذيب والدعاية ربما ما كانت على المستوى المطلوب . . ولذلك فانها لم تستطع أن تقطع دابر التشكيك فى ممارسات الشركة . . وممارسات رئيس الشركة وكبار المالكين لها . . وحاول مدير إدارة العلاقات العامة أن يوضح أنه حاول أن يؤدى المهمة على أكمل وجه فى حدود مايصدر إليه من تعليمات من قبل رئيس الشركة . . وقرر الرئيس نقل مدير إدارة العلاقات العامة ليكون مديرا لادارة شئون الموظفين وأوكل إدارة العلاقات العامة إلى أحد كبار الموظفين الملتصقين به وأفهمه أنه لن يقتصر دوره ودور الادارة التى أوكلت اليه على مجرد اصدار بيانات التكذيب أو بيانات الدعاية . . ولكن محاولة تقصى الهمس الذى يدور بين الموظفين أو بعضهم . . ومحاولة معرفة أولئك الذين لهم دور فى هذا الهمس . . حتى تستطيع الشركة اتخاذ اجراءات بصددهم . . ولهذا فقد كان أول قرار أصدره مدير إدارة العلاقات العامة هو حشد بعض الموظفين . . الذين سيوكل إليهم تقصى الهمس داخل الشركة . . ولم تكن المسألة سهلة . . ولم تكن مستحيلة أيضا . . ذلك أن هناك عددا من الموظفين الذين يمكن استقطابهم لأداء مثل هذه المهمة . . خصوصا بعد التأكد من توفر قدر من الاستعداد الذاتى يعقبه اقناع متواصل بأهمية هذه المهمة . . باعتبارها خدمة كبيرة وعملا عظيما . . للحفاظ على مركز الشركة فى السوق . ويصحب ذلك اغراء بكل مافى سجل الحوافز من اغراءات . . ولهذا أصبحت ادارة العلاقات العامة هى أكبر إدارة فى الشركة . . وكانت تحظى باهتمام شخصى ومتواصل من قبل رئيس الشركة . . كما كانت تحظى

بدعم مستمر. . ولكن يبدو أن شركة أخرى فى دولة مجاورة وهى أيضا من الشركات ذات النشاط الكبير فى السوق السوداء قد امتد نشاطها فى المنطقة كلها وهى فرع لاحدى الشركات الدولية الكبيرة وبسببها فان الشركة التى نحن بصددها أصبحت لا تحصل على المردود المالى الفاحش الذى كانت تحصل عليه. . ولهذا فان مدير إدارة العلاقات العامة الذى كان أصلا يؤدى مهمـة صعبة وشائكة جدا. . ويواجه الكثير من المآزق التى يحاول بكل الأساليب الملتوية. . الخروج منها أصبحت مهمته أصعب كثيرا ورغم أنه كان يبذل قصارى جهده فقد اعتبره رئيس الشركة مقصرا أو أنه ليس على مستـوى المهمة المطلوبة فى هذه الظروف الحرجة ولذلك قرر نقله ليكون مديرا للإدارة المالية وتولى هو بنفسه مهام إدارة العلاقات العامة. .

موازنــة العجــز

من بين العديد من دول العالم الثالث التى تعانى من العجز فى ميزانيتها البرازيل . . ورغم أن البرازيل يضعها بعض الاقتصاديين فى الفئة العليا من بين دول العالم الثالث ويضعها بعضهم الأخر بين الدول الوسطى بين دول العالم الثالث والدول المتقدمة فانها تعانى من أوضاع اقتصادية صعبة تجعلها لاتختلف عن العديد من دول العالم الثالث . . وليست المسألة مسألة العجز فى الميزانية الـذى أصبح سمة ملازمة لها ولكن المسألة الأهم هى الديون الخارجية التى تتفاقم مشكلتها وتمثل الفوائد عليها مبلغا كبيرا يكاد يمثل فى حد ذاته مشكلة . . ومن المعروف أن العديد من الدول المتقدمة تعانى بين وقت ووقت من مشكلة العجز فى ميزانيتها ولكن طالما كان اقتصادها راسخا فان العجز يمكن التغلب عليه وحتى لو ظل بعض العجز بارزا فان القضية قد لاتكـون بالضرورة قضية العجز . . وانما هى قضية بنود انفاق يمكن تقليصها دون أن يكون لذلك تأثير سلبى على الاقتصاد وربما دون تأثير يذكر على الســاحــة المجتمعية . أما فى العديد من دول العالم الثالث ومن بينها البرازيل فهى أن العجز يستفحل أمره وربما كان فى الامكان تخفيض بعض بنـود الانفـاق ذات التوجه الاستهلاكى ولكن درج الكثير من دول العالم الثالث على تفادى تخفيض بنود الانفاق لتفادى مشاكل عدم الاستقرار على الساحة المجتمعية ذات التوجه الاستهلاكى مع أن الضرورة تحتم تخفيض بعض بنـود الانفـاق ذات التوجه الاستهلاكى ومحاولة الاستفادة من هذا التخفيض فى بناء قاعدة اقتصادية انتاجية معطاءة ولو بدا أن بناء مثل هذه القاعدة صعب فهو أمر ليس بالمستحيل إذ من المعروف أن ذلك يحتاج الى وقت طويل نسبيا ولكن لابد من الانطلاق من نقطة البداية السليمة لمسار

سليم ولابد أيضا من حشد الإرادة الملتزمة والجهد المكثف. ولكن لماذا لم تحقق البرازيل ذلك رغم أنه مضى على استقلالها أمد طويل جدا؟ ان القضية لها محوران أساسيان. . أولهما ان البرازيل حصلت على استقلالها منذ أمد طويل جدا ولكنها ظلت رهينة التبعية. . وثانيهما أن البرازيل لم تكسر حلقة التبعية ولم تبدأ من نقطة البداية السليمة لمسار سليم فيه جهد مكثف تدعمه إرادة ملتزمة ولهذا فان وضعها لايختلف عن وضع العديد من دول العالم الثالث وقد أصبح العجز فى ميزانيتها مظهرا ملازما ومعضلة مستمرة.
وعادة ما تلجأ مثل هذه الدول الى القروض وبالاضافة إلى كون القروض فى كثير من الأحيان فيها بعض شباك التبعية فانه مالم يتم الاستفادة من القروض بتوجيهها وجهات انتاجية فانها تضاعف من المعضلة وتزداد مع حدة العجز واستمراره الصعوبة فى الحصول على قروض وحتى لو لم تكن هناك صعوبة فى الحصول على قروض فان استمرار العجز فى الميزانية ليس حله عن طريق القروض الا لو كان اللجوء الى القروض ظرفا مؤقتا لأن العجز ظرف مؤقت وتستطيع القاعدة الاقتصادية التغلب على مشكلة العجز وتمكين الدولة من سداد القروض. أما أن تتراكم القروض كما تتراكم فوائدها ويستمر هذا التراكم فى وضع لاتوجد فيه قاعدة اقتصادية معطاءة يعنى أن العجز يزداد حدة كما يعنى أن الكيان الاقتصادى كيان غير راسخ والعجز ليس الا محورا واحدا من محاور متعددة للمعضلة إذ أن عدم وجود الكيان الاقتصادى الراسخ له نتائج ليست اقتصادية فحسب. . وان كانت النتائج الاقتصادية هى فى حد ذاتها متعددة ولها مضاعفاتها. . ورغم أن البرازيل اتخذت مؤخرا قرارا بتأخير سدادها للفوائد واعادة جدولة القروض ومحاولة تعديل شروطها فان مثل هذا القرار لن يحل المشكلة وربما خضعت البرازيل لهيمنة ليست بالضرورة من قبيل الهيمنة الاستعمارية المباشرة التى كان فى وقت من الأوقات عدم سداد القروض مبررا ولو شكليا لها فان الهيمنة الجديدة تتمثل فى مزيد من الشروط والضغوط التى تزيد من حدة التبعية وتزداد الأوضاع الاقتصادية الداخلية سوءا وتضطر البرازيل الى محاولة

الحصول على قروض تزيد فيها شروط المقرضين. ولعل البرازيل تعطى مثلا لدول العالم الثالث يؤكد أن التبعية تمنع الانطلاقة نحو التنمية الفعلية ولكنها يجب أن لا تكون بمثابة المشجب الذى تعلق عليه كل أوزار التخاذل عن كسر التبعية وفرض الإرادة الجادة والجهد المكثف المؤهل لبناء قاعدة اقتصادية راسخة ومعطاءة.

استراتيجية جديدة

تعتبر الأكوادور من بين الدول التى تعتمد الى حد ما على وارداتها من النفط وقد زادت الهزة فى أسعار النفط من مشاكلها الاقتصادية وهى تعانى أيضا من مشكلة العجز فى ميزانيتها وقد طرحت بعض الاقتراحات التى لاتخلو من الخبث لرهن النفط الذى لم ينتج بعد أو قدر منه مقابل مبالغ تسدد للأكوادور تعينها على ضائقتها المالية. ويبدو فى ظاهر الأمر أن هذا بمثابة البيع لانتاج مؤجل ولكنه فى جوهره هيمنة على قطاع من الاقتصاد على الأقل وتفريط فى حقوق أجيال قادمة لمواجهة عجز ربما كان هناك من الحلول ماهو أجدى واحفظ لحقوق هذا الجيل والأجيال القادمة وتجنب لما هو أكثر من مجرد التبعية فى أطرها المعروفة. ان رهن النفط الذى لم ينتج بعد مهما كان القدر المرهون قد يبدو حلا سهلا للحصول على مبالغ تعين الأكوادور على سد العجز والتصدى لبعض الأوضاع الاقتصادية المتدهورة ولكن هذا الحل الذى يبدو سهلا ليس حلا وانما هو خلق لمعضلة مصيرية.
ومن المعروف أن رهن النفط الذى لم ينتج بعد وفى هذه الفترة التى تدنت فيها أسعار النفط له حساباته الاقتصادية ولكن له حساباته غير الاقتصادية ومثل هذا الأمر له مضاعفاته الاقتصادية وغير الاقتصادية أيضا. انه أشبه مايكون بالاحتلال أو لعله مبرر لاحتلال ولهذا فهو أكثر من مجرد تبعية بكل ماعرفت به التبعية. ويجب على الدول النفطية من بين دول العالم الثالث أن لايغريها هذا الحل الذى يبدو سهلا وهى أصلا غير قادرة على التصدى لحلقات التبعية وكسرها اذ هى بهذا الحل الذى يبدو سهلاً ترسخ التبعية وقد تتجاوزها لما هو أكثر من مجرد التبعية.. إذ من المعروف أن الشركات النفطية الدولية والمؤسسات المالية الدولية ومن ورائها العديد من الدول المتقدمة

تباشر تطبيق استراتيجية لمزيد من الهيمنة على مسار الاقتصاد العالمى وهى فى اطار تلك الاستراتيجية طرحت مثل هذا الحل مستغلة ظروف الضائقة المالية فى العديد من دول العالم الثالث بما فيها الدول النفطية.

ولقد كان بامكان الأكوادور أن توجه مواردها وجهات انتاجية معطاءة تكسر بها حلقة التبعية وتنطلق الى مصاف الدول المتقدمة أو قريبا من مصافها ولكن يبدو انها لم تحشد الإرادة الجادة لكسر التبعية ولم تحاول توطين المعرفة التقنية وتطويرها كقاعدة لانطلاقة صناعية ولم ترسخ مرتكزات الكيان الاقتصادى بحيث يكون فى امكانه استيعاب أى هزة اقتصادية. ويبدو أن الأكوادور بدأت تركز على مبدأ ترشيد الانفاق وهو مبدأ جدير بالاهتمام أصلا ومن المفروض أن يكون هو المبدأ السائد فى وقت اليسر أو فى وقت العسر. وليس ترشيد الانفاق مجرد دعوة شكلية ولكن مضمونه عميق إذ يعنى ذلك وجود استراتيجية مدروسة لها أولويات ومن أول أولياتها الاستفادة المثلى من الموارد المالية فى بناء القاعدة الاقتصادية الراسخة وليس توجه القسط الأكبر من هذه الموارد المالية وجهات استهلاكية وهى وجهات يجب تقليص الانفاق فيها الى أدنى حد ممكن حتى يوجه القسط الأكبر نحو الوجهات الانتاجية التى لاتساعد على مجرد ترسيخ الكيان الاقتصادى. ولكن تساعد على التنمية الشاملة بكل أبعادها ومن بينها البعد الاقتصادى ذلك أنها حين تؤكد هذا التوجه وتطبقه فانها تتفادى الوقوع فى مآزق اقتصادية أو غير اقتصادية وحتى لو وقعت فى مأزق من هذه المآزق فان بامكانها الخروج من المأزق دون صعوبة كبيرة ولا تضطر الى الرضوخ للتبعية واللجوء إلى القروض من المؤسسات المالية الأجنبية أو الدولية التى تعتبر منفذا من منافذ التبعية ولا تضطر فى غمرة مأزق مالى أن تفكر حتى مجرد التفكير فى طرح مثل الطرح الذى تقدمت به بعض الشركات النفطية الدولية والمؤسسات المالية الأجنبية والدولية لرهن نفطها الذى لم ينتج بعد أو قدر منه بأسعار النفط المتدنية حاليا. على أن هذا الطرح جزء من استراتيجية ذات مضاعفات أكثر من مجرد التبعية وليست القضية الجوهرية قضية رهنه بأسعار

النفط المتدنية حاليا أو حتى بأسعار أعلى إذ أن قضية الرهن يجب أن تكون فى كل الأحوال قضية مرفوضة ويجب أن تعى الأكوادور وغيرها من الدول النفطية من بين دول العالم الثالث مضاعفات هذا الرهن وآثاره.

الوضع غير الطبيعى

ليس ثمة شك أن الوضع الذى كان قائما لم يكن طبيعيا . . ليس من حيث حق الدول النفطية فى رفع أسعار النفط ولكن من حيث حجم الانتاج غير أن الوضع الحالى ليس بالوضع الطبيعى أيضا . ان طفرة الايرادات من الثروة النفطية تمثل جزءا من قضية الوضع غير الطبيعى وهذا الجزء جوهره زيادة الانتاج بفعل ضغوط خارجية على أساس ان حاجة الاقتصاد العالمى تستدعى ذلك ومما زاد الطين بله أن هذه الايرادات المتعاظمة ـ كما هو معروف ـ فى أكثر الأقطار العربية النفطية لم يوجه أكثرها الوجهة الانتاجية اذ انصرف أكثره على جوانب استهلاكية . . وذهب قسط من ذلك الى مايسمى بالبنية الأساسية ولكن بصورة ربما غلب عليها فى بعض الأقطار البذخ أكثر مما غلبت عليها الفعالية . . واستمرار الاعتماد على العمالة الوافدة الى حد كبير فى التشغيل والصيانة وربما الإدارة أحياناً . . وتوجه قسط ليس بالقليل إلى الدول المتقدمة صناعيا فكان مردوده على تلك الدول أكثر بكثير من مردوده على الأقطار العربية التى توجه منها ذلك القسط . . وهو رغم ذلك بقى رهين محابس الى حد كبير فى تلك الدول .

والوضع الحالى وضع غير طبيعى أيضا . . ذلك أن العوامل التى أدت الى هذا الوضع هى فى أغلبها عوامل غير طبيعية . . وربما كان أكثرها يدخل فى اطار ذات العوامل التى أدت إلى الطفرة فى الايرادات النفطية . . ذلك أنه من المعروف أن الدول المتقدمة . . استطاعت أن تستحوذ على نصيب كبير من انتاج الاقطار العربية النفطية مما يفوق حاجتها . . واستطاعت أن تكون لنفسها احتياطيا فى امكانه مواجهة أى موقف من المواقف الطارئة أو العارضة التى قد يلوح فيها باستخدام النفط كسلاح عن طريق منع

تصديره. . وهى لم تكتف بالاعتماد على احتياطى ولو محدود لمواجهة مثل تلك المواقف ولكنها استطاعت أن تستخدم كل الوسائل الممكنة لتقليص الايرادات من الانتاج النفطى وذلك عن طريق محاولات التقليص فى استخدام النفط. . تحت مظلة ترشيد استهلاكه وكذلك عن طريق اللجوء الذى مازال محدودا نسبيا الى بعض المصادر البديلة للطاقة وبالاضافة الى ذلك كله السعى إلى زيادة انتاج النفط فى أصقاع أخرى. . ولو كانت تكلفة انتاجه كبيرة وتحمل خسارة محدودة. . وربما مؤقتة لشن حرب خفية على انتاج الأقطار العربية وربما استفادت أكثر بكثير من الخسارة المحدودة والضئيلة التى تكبدتها فى سبيل انتاج نفطها بتكاليف عالية نسبيا ان كان هناك ثمة خسارة. . ولهذا أمكن للدول المتقدمة صناعيا أن تستفيد استفادة كبيرة على حساب مصالح الأقطار العربية النفطية وكذلك الدول النامية الأخرى المصدرة للنفط. . ولم تقتصر هذه الاستفادة على امكانية الدول الصناعية ان تحصل على الكميات التى تحتاجها من النفط بأسعار أقل وانما الاستحواذ على قسط من الارتفاع فى أسعار النفط ثم جاء توجه الاستثمارات من الأقطار العربية النفطية وغيرها الى الدول الصناعية فأضاف إلى قوة الاقتصاد فى تلك الدول. . وهو أصلا من القوة بمكان. . ورسخ تبعية أكثر الأقطار العربية النفطية والعديد من الدول النامية الأخرى المصدرة للنفط للدول المتقدمة صناعيا. .

تقلص الايرادات النفطية

كان لتقلص الايرادات النفطية أثر ملموس على الأقطار العربية النفطية وعلى الدول النامية الأخرى المصدرة للنفط وربما اضطرت بعض هذه الأقطار إلى اللجوء الى احتياطيها من الاستثمار الخارجى لسد العجز فى الانفاق العام فماذا كان أثر ذلك على الدول المتقدمة صناعيا . . ان هذه الدول حاولت أن تكسب الموقف لصالحها وكسبته فلم تتأثر الامدادات النفطية التى تدير عجلة اقتصادها وبالاضافة إلى ذلك فانها أصبح فى امكانها الحصول على النفط بسعر أقل بكثير مما كان عليه . . وربما كان من المنتظر أن يؤدى لجوء الأقطار العربية النفطية وغيرها من الدول النامية التى كانت توجه استثماراتها الى الدول المتقدمة صناعيا . . الى التأثير على اقتصاد هذه الدول غير أنه فيما يبدو أن الاستثمار فى هذه الدول لم يكن من الميسور السحب منه للحد الذى يلحق أى ضرر باقتصاد تلك الدول وحتى لو كان من الميسور السحب منه فان الاعتماد المفرط على احتياطى الاستثمار الخارجى لسد العجز فى الانفاق العام يؤدى إلى تقلص حجم الاستثمار الخارجى تدريجيا ويظل السؤال المطروح هو ماذا بعد نفاد احتياطى الاستثمار الخارجى ان لم ترتفع أسعار النفط ؟ انه لو كان الانفاق العام فى معظمه موجها وجهة انتاجية لبناء قاعدة اقتصادية قادرة على العطاء الذاتى لكان الأمر مبررا ومقبولا . . ولكن معظم الأقطار العربية النفطية والدول النامية الأخرى التى تعتمد على تصدير النفط اعتمادا كليا أو شبه كلى مازال زخم الاستيراد الاستهلاكى فيها سائدا ولم يتأثر كثيرا ومثل هذا الزخم الاستهلاكى فى الاستيراد يعنى أن الدول المتقدمة صناعيا مازالت تستفيد من وراء امتصاص القسط الأكبر من المردود المالى للنفط . . كما أن هذا

الوضع لم يؤثر على امتداد دور التبعية للدول المتقدمة صناعيا . . بل على العكس من ذلك فان تقلص الايرادات النفطية فى الدول المصدرة للنفط كانت نتـائجه ايجابية بالنسبة للدول المتقدمة ذلك أنها أصبحت فى وضع تستطيع فيه الحصول على ماتحتاجه من النفط بأقل الأسعار هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فانه لم يعد فى مقدور الدول المصدرة للنفط أن تستعيد قدرا من السيطرة على أسعاره حتى من خلال منظمة الأوبك إلا أن انطلقت من استراتيجية مدروسة لأهداف محددة وفى اطار إرادة موحدة وجهود مكثفة .

ومن الملفت للنـظر أن معظم الأقطار العربية النفطية ترتبط بعلاقات جذرية تقليدية مع الدول المتقدمة صناعيا ومع ذلك فان هذه الأخيرة تسعى ماوسعها الجهد الى استنزاف الثروة النفطية لصالحها والحصول على المردود الأفضـل من الاستثـمار فيها . . كما تسعى هذه الدول الى جعل الأقطار العـربية النفـطية تركـع أمـام إرادة سياسية واقتصـادية للدول المتقـدمـة صنـاعيا . . وتقليص الفـرص لأى أثر ايجابى للثروة النفطية على اقتصاد الأقـطار العـربية النفـطية . . ولكن هل كان من المنتظر أن تحافظ الدول المتقدمة صناعيا على مصالح الأقطار العربية النفطية فى وضع تسعى فيه الى الحفاظ على مصالحها وحتى لو كانت معظم الأقطار العربية النفطية تربطها بالدول المتقدمة صناعيا علاقات جذرية وتاريخية فان موقف هذه الدول يظل على الساحة الاقتصادية موقف المهيمن الذى يفرض ارادته ويحاول ترسيخ التبعية ضمن اطار سياساته للهيمنة على مسار الاقتصاد العالمى . .



إصدارات: تهامة للنشر والمكتبات

سلسلة: **الكتاب العربي السعودي**

صَدرمنها:

- الجبل الذي صار سهلا (نفد) — الأستاذ أحمد قنديل
- من ذكريات مسافر — الأستاذ محمد عمر توفيق
- عهد الصبا في البادية (قصة مترجمة) — الأستاذ عزيز ضياء
- التنمية قضية (نفد) — الدكتور محمود محمد سفر
- قراءة جديدة لسياسة محمد علي باشا (نفد) — الدكتور سليمان بن محمد الغنام
- الظمأ (مجموعة قصصية) — الأستاذ عبدالله عبدالرحمن الجفري
- الدوامة (قصة طويلة) — الدكتور عصام خوقير
- غداً أنسى (قصة طويلة) (نفد) — الدكتورة أمل محمد شطا
- موضوعات اقتصادية معاصرة — الدكتور علي بن طلال الجهني
- أزمة الطاقة إلى أين؟ — الدكتور عبدالعزيز حسين الصويغ
- نحو تربية إسلامية — الأستاذ أحمد محمد جمال
- إلى ابنتي شيرين — الأستاذ حمزة شحاتة
- رفات عقل — الأستاذ حمزة شحاتة
- شرح قصيدة البردة — الدكتور محمود حسن زيني
- عواطف إنسانية (ديوان شعر) (نفد) — الدكتورة مريم البغدادي
- تاريخ عمارة المسجد الحرام (الطبعة الرابعة) — الشيخ حسين عبدالله باسلامة
- وقفة — الدكتور عبدالله حسين باسلامة
- خالتي كدرجان (مجموعة قصصية) (نفد) — الأستاذ أحمد السباعي
- أفكار بلا زمن — الأستاذ عبدالله الحصين
- كتاب في علم إدارة الأفراد (الطبعة الثانية) — الأستاذ عبدالوهاب عبدالواسع
- الإبحار في ليل الشجن (ديوان شعر) — الأستاذ محمد الفهد العيسى
- طه حسين والشيخان — الأستاذ محمد عمر توفيق
- التنمية وجها لوجه (الطبعة الثانية) — الدكتور غازي عبدالرحمن القصيبي
- الحضارة تحد (نفد) — الدكتور محمود محمد سفر
- عبير الذكريات (ديوان شعر) — الأستاذ طاهر زمخشري
- لحظة ضعف (قصة طويلة) — الأستاذ فؤاد صادق مفتي
- الرجولة عماد الخلق الفاضل — الأستاذ حمزة شحاتة
- ثمرات قلم — الأستاذ محمد حسين زيدان
- بائع التبغ (مجموعة قصصية مترجمة) — الأستاذ حمزة بوقري
- أعلام الحجاز في القرن الرابع عشر للهجرة (تراجم) — الأستاذ محمد علي مغربي
- النجم الفريد (مجموعة قصصية مترجمة) — الأستاذ عزيز ضياء
- مكانك تحمدي — الأستاذ أحمد محمد جمال
- قال وقلت — الأستاذ أحمد السباعي
- نبض — الأستاذ عبدالله عبدالرحمن جفري
- نبت الأرض — الدكتورة فاتنة أمين شاكر

• السعد وعد (مسرحية)	الدكتور عصام خوقير
• قصص من سومرست موم (مجموعة قصصية مترجمة)	الأستاذ عزيز ضياء
• عن هذا وذاك (الطبعة الثالثة)	الدكتور غازي عبدالرحمن القصيبي
• الأصداف (ديوان شعر)	الأستاذ أحمد قنديل
• الأمثال الشعبية في مدن الحجاز (الطبعة الثانية)	الأستاذ أحمد السباعي
• أفكار تربوية	الدكتور ابراهيم عباس نتو
• فلسفة المجانين	الأستاذ سعد البواردي
• خدعتني بحبها (مجموعة قصصية)	الأستاذ عبدالله بوقس
• نقر العصافير (ديوان شعر)	الأستاذ أحمد قنديل
• التاريخ العربي وبدايته (الطبعة الثالثة)	الأستاذ أمين مدني
• المجاز بين اليمامة والحجاز (الطبعة الثانية)	الأستاذ عبدالله بن خميس
• تاريخ الكعبة المعظمة (الطبعة الثانية)	الشيخ حسين عبدالله باسلامة
• خواطر جريئة	الأستاذ حسن بن عبدالله آل الشيخ
• السنيورة (قصة طويلة)	الدكتور عصام خوقير
• رسائل إلى ابن بطوطة (ديوان شعر)	الأستاذ عبدالله عبدالوهاب العباسي
• جسور إلى القمة (تراجم)	الأستاذ عزيز ضياء
• تأملات في دروب الحق والباطل	الشيخ عبدالله عبدالغني خياط
• الحمى (ديوان شعر) (الطبعة الثانية)	الدكتور غازي عبدالرحمن القصيبي
• قضايا ومشكلات لغوية	الأستاذ أحمد عبدالغفور عطار
• ملامح الحياة الاجتماعية في الحجاز في القرن الرابع عشر للهجرة	الأستاذ محمد علي مغربي
• زيد الخير	الأستاذ عبدالعزيز الرفاعي
• الشوق إليك (مسرحية شعرية)	الأستاذ حسين عبدالله سراج
• كلمة ونصف	الأستاذ محمد حسين زيدان
• شيء من الحصاد	الأستاذ حامد حسن مطاوع
• أصداء قلم	الأستاذ محمود عارف
• قضايا سياسية معاصرة	الدكتور فؤاد عبدالسلام الفارسي
• نشأة وتطور الإذاعة في المجتمع السعودي (الطبعة الثانية)	الأستاذ بدر أحمد كريم
• الإعلام موقف	الدكتور محمود محمد سفر
• الجنس الناعم في ظل الإسلام	الشيخ سعيد عبدالعزيز الجندول
• ألحان مغترب (ديوان شعر) (الطبعة الثانية)	الأستاذ طاهر زمخشري
• غرام ولادة (مسرحية شعرية) (الطبعة الثانية)	الأستاذ حسين عبدالله سراج
• سير وتراجم (الطبعة الثالثة)	الأستاذ عمر عبدالجبار
• الموزون والمخزون	الشيخ أبوتراب الظاهري
• لجام الأقلام	الشيخ أبوتراب الظاهري
• نقاد من الغرب	الأستاذ عبدالله عبدالوهاب العباسي
• حوار.. في الحزن الدافيء	الأستاذ عبدالله عبدالرحمن جفري
• صحة الأسرة	الدكتور زهير أحمد السباعي
• سباعيات (الجزء الثاني)	الأستاذ أحمد السباعي
• خلافة أبي بكر الصديق	الشيخ حسين عبدالله باسلامة
• البترول والمستقبل العربي (الطبعة الثانية)	الأستاذ عبدالعزيز مؤمنة
• إليها .. (ديوان شعر)	الأستاذ حسين عبدالله سراج
• من حديث الكتب (ثلاثة أجزاء) (الطبعة الثانية)	الأستاذ محمد سعيد العامودي

الكتاب	المؤلف
• أيامي	الأستاذ أحمد السباعي
• التعليم في المملكة العربية السعودية (الطبعة الثانية)	الأستاذ عبدالوهاب عبدالواسع
• أحاديث وقضايا إنسانية	الدكتور عبدالرحمن بن حسن النفيسة
• البعث (مجموعة قصصية)	الأستاذ محمد علي مغربي
• شمعة ظمأى (ديوان شعر)	الدكتور أسامة عبدالرحمن
• الإسلام في نظر أعلام الغرب (الطبعة الثانية)	الشيخ حسين عبدالله باسلامة
• حتى لا نفقد الذاكرة	الأستاذ سعد البواردي
• مدارسنا والتربية (الطبعة الثالثة)	الأستاذ عبدالواهاب عبدالواسع
• وحي الصحراء (الطبعة الثانية)	الأستاذ عبدالله بلخير الأستاذ محمد سعيد عبدالمقصود خوجه
• طيور الأبابيل (ديوان شعر) (الطبعة الثانية)	الأستاذ ابراهيم هاشم فلالي
• قصص من تاغور (ترجمة)	الأستاذ عزيز ضياء
• التنظيم القضائي في المملكة العربية السعودية (الطبعة الثانية)	الأستاذ حسن بن عبدالله آل الشيخ
• زوجتي وأنا (قصة طويلة)	الدكتور عصام خوقير
• معجم اللهجة المحلية في منطقة جازان	الأستاذ محمد بن أحمد العقيلي
• لن تلحد	الشيخ أبو عبدالرحمن بن عقيل الظاهري
• عمر بن أبي ربيعة (الطبعة الثانية)	الأستاذ ابراهيم هاشم فلالي
• رجالات الحجاز (تراجم)	الأستاذ ابراهيم هاشم فلالي
• حكاية جيلين	الدكتور عبدالله حسين باسلامة
• من أوراقي	الأستاذ محمد سعيد العامودي
• الإسلام في معترك الفكر	الشيخ سعيد عبدالعزيز الجندول
• إليكم شباب الأمة	الشيخ سعيد عبدالعزيز الجندول
• هكذا علمني وردزورث	الشيخ أبوعبدالرحمن بن عقيل الظاهري
• في رأيي المتواضع (الطبعة الثانية)	الدكتور غازي عبدالرحمن القصيبي
• العالم إلى أين والعرب إلى أين ؟	الدكتور بهاء بن حسين عزّي
• البرق والبريد والهاتف وصلتها بالحب والأشواق والعواطف	الأستاذ عبدالرحمن المعمر
• محمد سعيد عبدالمقصود خوجة (حياته وآثاره)	الدكتور محمد بن سعد بن حسين
• جزء من حلم	الأستاذ عبدالله عبدالرحمن الجفري
• ماما زبيدة (مجموعة قصصية)	الأستاذ عزيز ضياء
• إنتاجية مجتمع	الدكتور محمود محمد سفر
• خواطر مجنّحة	الأستاذ محمد حسين زيدان
• العقاد (الجزء الأول)	الأستاذ أحمد عبدالغفور عطار
• وجيز النقد عند العرب	الأستاذ عبدالله عبدالوهاب العباسي
• سفينة الصحراء	الأستاذ عبدالعزيز المسند
• مقالات في التنمية	الأستاذ أحمد صالح التويجري
• الاعلام والصراع العالمي	الدكتور فؤاد عبدالسلام الفارسي
• من ذكريات مسافر (الجزء الثاني)	الأستاذ محمد عمر توفيق

- التقنية الإدارية في مشاريع التنمية الإنشائية — الدكتور جميل عبدالله الجشي
- عفوا أيها النفط (مقالات في التنمية) — الدكتور اسامة عبدالرحمن

تحت الطبع :

- التنمية وجها لوجه (الطبعة الثانية) — الدكتور غازي عبدالرحمن القصيبي

سلسلة : الكتاب العربي اليمني

صدر منها :

- أطياف (ديوان شعر) — الأستاذ أحمد محمد الشامي
- شعراء اليمن في الجاهلية والإسلام — الأستاذ أحمد محمد الشامي

كتاب المرأة

صدر منها :

- سيدتي الحامل (الطبعة الثالثة) — الدكتور عبدالله حسين باسلامة
- المطبخ السعودي — اعداد الأستاذة ثريا عبدالرحمن خياط
- أطفال لا يعرفون البكاء — الدكتور فايز عبداللطيف أورفلي، الاستاذه نجاح ابراهيم طرابلسي

سلسلة : الكتاب الجامعي

صدر منها :

العنوان		المؤلف
الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية	(الطبعة الثانية)	الدكتور مدني عبدالقادر علاقي
الجراحة المتقدمة في سرطان الرأس والعنق	(باللغة الإنجليزية)	الدكتور فؤاد زهران الدكتور عدنان جمجوم الدكتور محمد عيد
النمو من الطفولة إلى المراهقة	(الطبعة الثالثة)	الدكتور محمد جميل منصور الدكتور فاروق سيد عبدالسلام
الحضارة الإسلامية في صقلية وجنوب إيطاليا		الدكتور عبدالمنعم رسلان
النفط العربي وصناعة تكريره		الدكتور أحمد رمضان شقلية
الملامح الجغرافية لدروب الحجيج		الأستاذ سيد عبدالمجيد بكر
علاقة الآباء بالأبناء (دراسة فقهية)	(الطبعة الثانية)	الدكتورة سعاد ابراهيم صالح
مبادىء القانون لرجال الأعمال	(الطبعة الثانية)	الدكتور محمد ابراهيم أبوالعينين
الاتجاهات العددية والنوعية للدوريات السعودية		الأستاذ هاشم عبده هاشم
قراءات في مشكلات الطفولة	(الطبعة الثانية)	الدكتور محمد جميل منصور
شعراء التروبادور (ترجمة)		الدكتورة مرم البغدادي
الفكر التربوي في رعاية الموهوبين		الدكتور لطفي بركات أحمد
النظرية النسبية		الدكتور عبدالرحمن فكري الدكتور محمد عبدالهادي كامل
أمراض الأذن والأنف والحنجرة	(باللغة الإنجليزية)	الدكتور أمين عبدالله سراج الدكتور سراج مصطفى زقزوق
المدخل في دراسة الأدب		الدكتورة مرم البغدادي
الرعاية التربوية للمكفوفين		الدكتور لطفي بركات أحمد
أضواء على نظام الأسرة في الإسلام	(الطبعة الثانية)	الدكتورة سعاد ابراهيم صالح
الوحدات النقدية المملوكية		الدكتور سامح عبدالرحمن فهمي
الأدب المقارن	(دراسة في العلاقة بين الأدب العربي والآداب الأوروبية)	الدكتور عبدالوهاب علي الحكمي
هندسة النظام الكوني في القرآن الكريم	(الطبعة الثانية)	الدكتور عبدالعليم عبدالرحمن خضر
التجربة الأكاديمية لجامعة البترول والمعادن		الدكتور خضير سعود الخضير
مبادىء الطرق الإحصائية		الدكتور جلال الصياد الدكتور عبدالحميد محمد ربيع
مبادىء الإحصاء		الدكتور جلال الصياد الأستاذ عادل سمرة
المنظمات الدولية والتطورات الاقتصادية الحديثة		الدكتور حسين عمر
التعلّم الصفّي		الدكتور محمد زياد حمدان
أحكام تصرفات السفيه في الشريعة الإسلامية		الدكتورة سعاد ابراهيم صالح
دراسات في الإعراب		الدكتور عبدالهادي الفضلي

العنوان	المؤلف
الاقتصاد الصناعي	الدكتور سليم كامل درويش
أحكام تصرفات الصغير في الشريعة الإسلامية	الدكتورة سعاد ابراهيم صالح
الحجاز واليمن في العصر الأيوبي	الدكتور جميل حرب محمود حسين
الجيولوجيا المعملية (المستوى الأول والثاني)	الدكتور عبدالعزيز عبدالملك رادين الدكتور عبدالعزيز عبدالقادر
الموجز في تاريخ الأدب العربي السعودي	الدكتور عمر الطيب الساسي
أصل الأجناس البشرية بين العلم والقرآن الكريم	الدكتور عبدالعليم عبدالرحمن خضر

سلسلة : رسائل جامعية

صدر منها :

العنوان	المؤلف
صناعة النقل البحري والتنمية في المملكة العربية السعودية (باللغة الإنجليزية)	الدكتور بهاء حسين عزّي
الخراسانيون ودورهم السياسي في العصر العباسي الأول	الأستاذة ثريا حافظ عرفة
الملك عبدالعزيز ومؤتمر الكويت	الأستاذة موضي بنت منصور بن عبدالعزيز آل سعود
العثمانيون والإمام القاسم بن علي في اليمن (الطبعة الثانية)	الأستاذة أميرة علي المداح
القصة في أدب الجاحظ	الأستاذ عبدالله باقازي
تاريخ عمارة الحرم المكي الشريف	الأستاذة فوزية حسين مطر
النظرية التربوية الإسلامية	الأستاذة آمال حمزة المرزوقي
نظام الحسبة في العراق.. حتى عصر المأمون	الأستاذ رشاد عباس معتوق
المقصد العلي في زوائد أبي يعلي الموصلي (تحقيق ودراسة)	الدكتور نايف بن هاشم الدعيس
الجانب التطبيقي في التربية الإسلامية	الأستاذة ليلى عبدالرشيد عطار
الدولة العثمانية وغربي الجزيرة العربية	الأستاذ نبيل عبدالحي رضوان
دراسة ناقدة لأساليب التربية المعاصرة في ضوء الإسلام	الأستاذة فتحية عمر حلواني
الحياة الاجتماعية والاقتصادية في المدينة المنورة في صدر الإسلام	الأستاذة نورة بنت عبدالملك آل الشيخ
دراسة اثنوغرافية لمنطقة الاحساء (باللغة الانجليزية)	الدكتور فايز عبدالحميد طيب
عادات وتقاليد الزواج بالمنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية انثروبولوجية حديثة)	الأستاذ أحمد عبدالاله عبدالجبار
افتراءات فيليب حتي وكارل بروكلمان على التاريخ الإسلامي	الأستاذ عبدالكريم علي باز
دور المياه الجوفية في مشروعات الري والصرف بمنطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية (باللغة الإنجليزية)	الدكتور فايز عبدالحميد طيب
تقويم النمو الجسماني والنشوء	الدكتورة ظلال محمود رضا
العقوبات التفويضية وأهدافها في ضوء الكتاب والسنة	الدكتور مطيع الله دخيل الله اللهيبي
العقوبات المقدرة وحكمة تشريعها في ضوء الكتاب والسنة	الدكتور مطيع الله دخيل الله اللهيبي

- الطلب على الإسكان من حيث الاستهلاك والاستثمار (باللغة الانجليزية) — الدكتور فاروق صالح الخطيب
- تطور الكتابات والنقوش في الحجاز منذ فجر الإسلام وحتى منتصف القرن السابع الهجري — الأستاذ محمد فهد عبدالله الفعر
- أثر الاستماع في تعلم اللغة الانجليزية — الأستاذ مأمون يوسف بنجر

تحت الطبع:

- حقوق المرأة وواجباتها في الاسلام — الدكتورة فاطمة نصيف

مطبوعات تهامة
TIHAMA PUBLICATIONS

صدر منها:

- حارس الفندق القديم (مجموعة قصصية) — الأستاذ صالح ابراهيم
- دراسة نقدية لفكر زكي مبارك (باللغة الانجليزية) — الدكتور محمود الشهابي
- التخلف الإملائي — الأستاذة نوال عبدالمنعم قاضي
- ملخص خطة التنمية الثالثة للمملكة العربية السعودية — إعداد إدارة النشر بتهامة
- ملخص خطة التنمية الثالثة للمملكة العربية السعودي (باللغة الانجليزية) — إعداد إدارة النشر بتهامة
- تسالي (من الشعر الشعبي) (الطبعة الثانية) — الدكتور حسن يوسف نصيف
- كتاب مجلة الأحكام الشرعية على مذهب الإمام أحمد بن حنبل الشيباني — الشيخ أحمد بن عبدالله القاري
  (دراسة وتحقيق) — الدكتور عبدالوهاب إبراهيم أبوسليمان، الدكتور محمد إبراهيم أحمد علي
- النفس الإنسانية في القرآن الكريم — الأستاذ إبراهيم سرسيق
- واقع التعليم في المملكة العربية السعودية (باللغة الإنجليزية) (الطبعة الثانية) — الدكتور عبدالله محمد الزيد
- صحة العائلة في بلد عربي متطور (باللغة الإنجليزية) — الدكتور زهير أحمد السباعي
- مساء يوم في آذار (مجموعة قصصية) — الأستاذ محمد منصور الشقحاء
- النبش في جرح قديم (مجموعة قصصية) — الأستاذ السيد عبدالرؤوف
- الرياضة عند العرب في الجاهلية وصدر الإسلام — الدكتور محمد أمين ساعاتي
- الاستراتيجية النفطية ودول الأوبك — الأستاذ أحمد محمد طاشكندي
- الدليل الأبجدي في شرح نظام العمل السعودي — الدكتور عاطف فخري
- رعب على ضفاف بحيرة جنيف — الأستاذ شكيب الأموي
- العقل لا يكفي (مجموعة قصصية) — الأستاذ محمد علي الشيخ
- أيام مبعثرة (مجموعة قصصية) — الأستاذ فؤاد عنقاوي
- مواسم الشمس المقبلة (مجموعة قصصية) — الأستاذ محمد علي قدس
- ماذا تعرف عن الأمراض ؟ — الدكتور اسماعيل الهلباوي
- جهاز الكلية الصناعية — الدكتور عبدالوهاب عبدالرحمن مظهر
- القرآن وبناء الإنسان — الأستاذ صلاح البكري
- اعترافات أدبائنا في سيرهم الذاتية — الأستاذ علي عبده بركات

العنوان	ملاحظات	المؤلف
الطب النفسي معناه وأبعاده		الدكتور محمد محمد خليل
الزمن الذي مضى	(مجموعة قصصية)	الأستاذ صالح ابراهيم
مجموعة الخضراء	(دواوين شعر)	الأستاذ طاهر زمخشري
خطوط وكلمات	(رسوم كاريكاتورية) (الطبعة الثانية)	الأستاذ علي الخرجي
ديوان السلطانين		الأستاذ محمد بن أحمد العقيلي
الامكانات النووية للعرب وإسرائيل		الدكتور صدقة يحيى مستعجل
رحلة الربيع		الأستاذ فؤاد شاكر
وللخوف عيون	(مجموعة قصصية)	أحمد شريف الرفاعي
البحث عن بداية	(مجموعة قصصية)	الأستاذ جواد صيداوي
الوحدة الموضوعية في سورة يوسف		الدكتور حسن محمد باجودة
المجنونة اسمها زهرة عباد الشمس	(ديوان شعر) (الطبعة الثانية)	الأستاذة منى غزال
من فكرة لفكرة	(الجزء الأول)	الأستاذ مصطفى أمين
رحلات وذكريات		الأستاذ عبدالله حمد الحقيل
ذكريات لا تنسى		الأستاذ محمد المجذوب
تاريخ طب الأطفال عند العرب		الدكتور محمود الحاج قاسم
مشكلات بنات		الأستاذ أحمد شريف الرفاعي
دراسة في نظام التخطيط في المملكة العربية السعودية		الأستاذ يوسف ابراهيم سلوم
نفحات من طيبة	(ديوان شعر)	الأستاذ علي حافظ
الأسر القرشية .. أعيان مكة المحمية		الأستاذ أبو هشام عبدالله عباس بن صديق
الماء ومسيرة التنمية (في المملكة العربية السعودية		الأستاذ مصطفى نوري عثمان
الدليل لكتابة البحوث الجامعية	(الطبعة الثالثة)	الدكتور عبدالوهاب ابراهيم أبوسليمان
القطار والحبل	(مجموعة قصصية) (الطبعة الثانية)	الأستاذ السيد عبدالرؤوف
المذاهب الأدبية في الشعر الحديث لجنوب المملكة العربية السعودية		الدكتور علي علي مصطفى صبح
مسائل شخصية		الأستاذ مصطفى أمين
مجموعة النيل	(دواوين شعر)	الأستاذ طاهر زمخشري
عام ١٩٨٤ لجورج أورويل	(قصة مترجمة)	الأستاذ عزيز ضياء
الزكاة في الميزان	(الطبعة الثانية)	الدكتور محمد السعيد وهبة الأستاذ عبدالعزيز محمد رشيد جمجوم
من فكرة لفكرة	(الجزء الثاني)	الأستاذ مصطفى أمين
البسمات		الدكتور حسن نصيف
مشكلات لغوية		الدكتور شوقي النجار
مجموعة فاروق جويدة	(دواوين شعر)	الأستاذ فاروق جويدة
صور وأفكار		الأستاذ عثمان حافظ
ديوان حمام	(ديوان شعر)	الأستاذ محمد مصطفى حمام
اتجاهات نفسية وتربوية		الأستاذ فخري حسين عزي الدكتور لطفي بركات أحمد
التليفزيون التجاري في الولايات المتحدة		الأستاذ غازي زين عوض الله
العلاقات الدولية	(الطبعة الثانية) (ترجمة)	الدكتور غازي عبدالرحمن القصيبي

الكتاب		المؤلف
• الشعر المعاصر على ضوء النقد الحديث		الأستاذ مصطفى عبد اللطيف السحرتي
• في بيتك طبيب		الدكتور محمد عبدالله القصيمي
• السبئيون وسد مأرب		الأستاذ محمود جلال العلامات
• مرشد الأسماء العربية	(الطبعة الثانية)	إعداد وزارة الصحة
• سعودية الغد الممكن		الأستاذ شاكر النابلسي
• سرايا رسول الله		الشيخ أبوتراب الظاهري
• الطريق إلى القمر		المهندس سعد أحمد شعبان
• الماركسية والإسلام	(باللغة الانجليزية)	الدكتور مصطفى محمود
• الإدارة والعلاقات الإنسانية		الأستاذ سليمان عبدالرحمن الجبهان
• صورة العربي في الصحف الأمريكية		الأستاذ غازي زين عوض الله
• ايدز (مرض نقص المناعة المكتسبة)		الدكتور أحمد عطا الهرفي
• في ظلال الخيام السوداء (باللغة الانجليزية)		تيري ودانييل موجيه
في ظلال الخيام السوداء (باللغة الفرنسية)		تيري ودانييل موجيه
في ظلال الخيام السوداء (باللغة العربية)		تيري ودانييل موجيه
• ١٠٠ ورقة ورد		الدكتور غازي عبدالرحمن القصيبي
• الاستثمار بالأسهم في المملكة العربية السعودية		الأستاذ غازي محفوظ فلمبان
• الأمراض الجلدية		الدكتور محمود حجازي
• القات		الدكتور حمد المرزوقي الدكتور أحمد نبيل أبو خطوة
		الدكتور يسري عبدالمحسن
• الزواج وفترة الخطوبة		

تحت الطبع :

الكتاب	المؤلف
• مغامرات سفير عربي في اسكندنافيا منذ ألف عام	الأستاذ أحمد عبدالسلام البقالي
• مر من العشق وشجون أخرى	الدكتور اسامة عبدالرحمن
• سيرة شعرية	الدكتور غازي عبدالرحمن القصيبي

كتاب للأطفال

صَدرمنها :

مجموعة : حكايات للأطفال — ينقلها إلى العربية الأستاذ عزيز ضياء

- سعاد لا تعرف الساعة
- الحصان الذي فقد ذيله
- تورتة الفراولة
- ضيوف نار الزينة
- الضفدع العجوز والعنكبوت
- الكؤوس الفضية الاثنتا عشر
- سرحانة وعلبة الكبريت
- الجنيات تخرج من علب الهدايا
- السيارة السحرية
- كيف يستخدم الملح في صيد الطيور

تحت الطبع

- الأرنب الطائر
- معظم النار من مستصغر الشرر
- لبنى والفراشة
- ساطور حمدان
- وأدوا الأمانات إلى أهلها
- سوسن وظلها
- الهدية التي قدمها سمير
- أبو الحسن الصغير الذي كان جائعا
- الأم ياسمينة واللص

مجموعة : لكل حيوان قصة — للأستاذ يعقوب اسحق

- القرد
- الكلب
- السلحفاة
- الأسد
- الحمار الأهلي
- الفرس
- الغزال
- الوعل
- الضب
- الغراب
- الجمل
- البغل
- الفراشة
- الدجاج
- الحمار الوحشي
- الجاموس
- الثعلب
- الأرنب
- الذئب
- الفأر
- الخروف
- البط
- الببغاء
- الحمامة
- البوم
- البجع
- الهدهد
- الكنغر
- الخفاش
- النعام
- فرس النهر
- التمساح
- الضفدع
- الدب
- الخرتيت

مجموعة : حكايات كليلة ودمنة — إعداد : الأستاذ يعقوب محمد اسحق

- عندما أصبح القرد نجارا
- الغراب يهزم الثعبان
- أسد غررت به أرنب
- المكاء التي خدعت السمكات

مجموعة : التربية الإسلامية — للأستاذ يعقوب محمد اسحق

- الله أكبر
- قد قامت الصلاة
- الصـــوم
- الصدقات
- المسح على الخفين
- المسح على الجبيرة والعُصابة
- الصـــلاة
- الاستخارة
- صلاة الجنازة
- سجود التلاوة
- الزكاة
- زكاة الفطر
- صلاة المسبوق
- صلاة الجمعة
- صلاة الكسوف والخسوف
- زكاة النقدين
- زكاة بهيمة الأنعام
- زكاة العروض
- الشهادتان
- أركان الإسلام
- التيمم
- الوضـــوء

قصص متنوعة :

- الصرصور والنملة — الأستاذ عمار بلغيث
- السمكات الثلاث — الأستاذ عمار بلغيث
- النخلة الطيبة — الأستاذ اسماعيل دياب
- الكتكوت المتشرد — الأستاذ عمار بلغيث
- المظهر الخادع — الأستاذ عمار بلغيث
- بطوط وكتكت — الأستاذ اسماعيل دياب
- نتيجة الطمع — الأستاذة رباب الدّباغ
- الدعوة الخفية — الأستاذة رباب الدّباغ
- الحارس الذكي — الأستاذة رباب الدّباغ

كتاب الناشئين

صدر منها :

مجموعة:وطني الحبيب

- جدة القديمة — الأستاذ يعقوب محمد اسحق
- جدة الحديثة — الأستاذ يعقوب محمد اسحق

مجموعة:حكايات ألف ليلة وليلة

- السندباد والبحر — الأستاذ يعقوب محمد اسحق

- الديك المغرور والفلاح وحماره — الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
- الطاقية العجيبة — الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
- الزهرة والفراشة — الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
- سلمان وسليمان — الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
- زهور البابونج — الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
- سنبلة القمح وشجرة الزيتون — الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
- نظيمة وغنيمة — الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
- جزيرة السعادة — الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
- الحديقة المهجورة — الأستاذة فريدة محمد علي فارسي
- اليد السفلى — الدكتور محمد عبده يماني

إعداد — الأستاذ يعقوب محمد اسحق

Books Published in English by TIHAMA

- **Surgery of Advanced Cancer of Head and Neck.**
  By: F.M. Zahran / A.M.R. Jamjoom / M.D.EED.
- **Zaki Muharak: A Critical Study.**
  By: Dr. Mahmud Al Shihabi
- **Summary of Saudi Arabian Third Five Year Development Plan.**
- **Education in Saudi Arabia, A Model With Difference.** *(Second Edition)*
  By: Dr. Abdulla Mohamed A. Zaid
- **The Health Of The Family In A Changing Arabia.** *(Third Edition)*
  By: Dr. Zohair A. Sebai
- **Diseases of Ear, Nose and Throat.**
  By: Dr. Amin A. Siraj / Dr. Siraj A. Zakzouk
- **Shipping and Development in Saudi Arabia.**
  By: Dr. Baha Bin Hussein Azzee
- **Tihama Economic Directory.** *(Second Edition)*
- **Riyadh Citiguide.**
- **Banking and Investment in Saudi Arabia.**
- **A Guide to Hotels in Saudi Arabia.** *(Second Edition)*
- **Jeddah City Guide**
- **Who's Who in Saudi Arabia. (Second Edition)**
- **An Ethnographic Study of Al-Hasa Region of Eastern Saudi Arabia.**
  By: Dr. Faiz Abdelhameed Taib
- **The Role of Groundwater In The Irrigation And Drainage Of The Al-Hasa of Eastern Saudi Arabia.**
  By: Dr. Faiz Abdelhameed Taib
- **An Analysis Of The Effect of Capitalizing Exploration And Development Costs In the Petroleum Industry — With Emphais On Possible Economic Consequences in Saudi Arabia.**
  By: Mohiadin R. Tarabzune
- **Community Health in Saudi Arabia**
  By Dr. Zohair A. Sebai
- **Marxism and Islam**
  By: Mostafa Mahmoud
  Translated from Arabic by: M.M. Enani,
- **The Demand for Housing Application at a Portfolio-Balance Model.**
  By: Dr. Farouk Saleh Khatib
- **In The Shadow of the Black Tents**
  By: Thierry & Danielle Mauger
- **The Effect of Listening Comprehension Component on Saudi Secondary Students' EFL Skill**
  By: Mamoun Yousef Banjar

Books Published in French by TIHAMA

- **A L'ombre De Tentes Noires**
  Therry ET Danielle Mauger